

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Plan de negocio de un edificio de usos mixtos en Jesús María, un proyecto inmobiliario modelo para la revalorización de zonas comerciales de Lima Moderna.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

QUE PRESENTA:

Janet, Espinoza Llontop, DNI: 09992388

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS E INMOBILIARIAS

QUE PRESENTA:

Rodrigo José, Cieza de León Valdivia, DNI: 71597651

ASESOR

Enrique Castañeda Rojas, DNI: 40999091

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0009-0008-7940-7220>

JURADO

Luna Briceño, Alfredo Martín

Gomez Debarbieri, Pablo Javier

Gámez Guardiola, José Ramón

Villarejo Fernández, Pablo

Surco, Julio, 2025

Declaración Jurada de Autenticidad

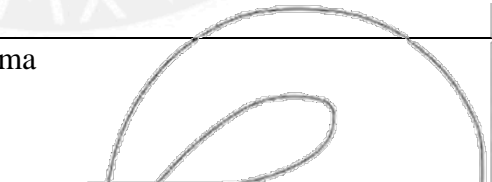
Yo, Enrique Castañeda Rojas, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Plan de negocio de un edificio de usos mixtos en Jesús María, un proyecto inmobiliario modelo para la revalorización de zonas comerciales de Lima Moderna, de los(as) autores(as)

- Rodrigo José Cieza de León Valdivia,
- Janet Espinoza Llontop,

dejo constancia de lo siguiente:

1. El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 2%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 30/06/2025.
2. He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
3. Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima 30/06/2025.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora:	
Castañeda Rojas, Enrique	
DNI: 40999091	Firma 
ORCID: 0009-0008-7940-7220	

Resumen Ejecutivo

El proyecto multifamily “Huatica Jesús María” aborda el déficit habitacional y la transformación urbana en Lima Metropolitana, alineado al bono demográfico vigente, el aumento de hogares unipersonales (34%) y la alta proporción de jóvenes profesionales empleados. La ubicación en una manzana triangular de 1,200 m² en el límite del Damero Comercial, bajo zonificación “Comercio Zonal”, permite un edificio de hasta 17 pisos, con 134 unidades residenciales y 2,035 m² de área comercial. El modelo responde a las tendencias actuales: mayor demanda por departamentos de uno y dos dormitorios, vacancia comercial contenida y precios de renta en aumento.

La investigación identifica la integración del bagaje cultural limeño como valor diferenciador en diseño y branding, promoviendo comunidad y consolidando una identidad urbana auténtica. El análisis financiero muestra eficiencia de costos, apalancamiento del 67% y planificación tributaria optimizada, logrando una rentabilidad atractiva (VAN del accionista de \$0.37 millones, TIR de 12.7%, TIRM de 11.2%), aunque reconoce sensibilidad ante variaciones en costos de obra y precios de alquiler.

En la implementación, se recomienda asegurar una atmósfera que integre comunidad, cultura y flexibilidad de servicios, consolidando el concepto de “vivir una historia” como valor diferencial. El éxito depende de la articulación entre análisis contextual, estrategia comercial y gestión técnica, lo que permitirá maximizar inversión, mantener vacancias mínimas y justificar precios de alquiler, estableciendo un modelo replicable para futuras revalorizaciones en Lima Moderna.

Tabla de Contenidos

Lista de Figuras.....	X
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Planteamiento.....	1
1.2. Justificación	1
1.3. Objetivo General.....	2
1.4. Objetivos Específicos.....	3
1.5. Método De Trabajo	4
1.6. Concepto Del Negocio.....	5
1.7. Modelo Del Negocio.....	5
Capítulo II: Contexto General.....	8
2.1. Panorama Territorial	8
2.1.1. <i>Internacional</i>	8
2.1.2. <i>Nacional</i>	11
2.1.3. <i>Departamental / Regional</i>	14
2.1.4. <i>Conclusiones Parciales</i>	19
2.2. Panorama Histórico.....	20
2.2.1. <i>Lima Prehispánica</i>	20
2.2.2. <i>Lima Hispánica</i>	26
2.2.3. <i>Lima Republicana</i>	28
2.2.4. <i>Conclusiones Parciales</i>	32
2.3. Panorama Demográfico	33

2.3.1.	<i>Generalidades nacionales</i>	33
2.3.2.	<i>Bono demográfico</i>	36
2.3.3.	<i>Educación</i>	39
2.3.4.	<i>Empleo</i>	40
2.3.5.	<i>Conclusiones Parciales</i>	43
2.4.	<i>Conclusiones Del Capítulo</i>	44
Capítulo III: Contexto Específico		48
3.1.	<i>Lima Metropolitana</i>	48
3.1.1.	<i>Generalidades</i>	48
3.1.2.	<i>Lima Moderna</i>	56
3.1.3.	<i>Jesús María</i>	58
3.1.4.	<i>Conclusiones Parciales</i>	66
3.2.	<i>Suelo Seleccionado</i>	67
3.2.1.	<i>Terreno</i>	67
3.2.2.	<i>Parámetros Urbanísticos y Edificatorios</i>	75
3.2.3.	<i>Vivienda de uso colectivo</i>	79
3.2.4.	<i>Comercio Zonal</i>	80
3.2.5.	<i>Conclusiones Parciales</i>	80
3.3.	<i>Mercado Inmobiliario Local</i>	81
3.3.1.	<i>Vivienda</i>	81
3.3.2.	<i>Puerta a Calle</i>	88

3.3.3.	<i>Strip Centers</i>	92
3.3.4.	<i>Conclusiones Parciales</i>	94
3.4.	Conclusiones Del Capítulo	95
Capítulo IV: Plan de Marketing		99
4.1.	Mercado Top Down	99
4.1.1.	<i>TAM: total addressable market</i>	99
4.1.2.	<i>SAM: serviceable available market</i>	101
4.1.3.	<i>SOM: serviceable obtainable market</i>	104
4.1.4.	<i>Conclusiones Parciales</i>	105
4.2.	Usuario.....	108
4.2.1.	<i>Perfil</i>	108
4.2.2.	<i>Experiencia ideal</i>	111
4.2.3.	<i>Experiencia en Lima Moderna</i>	113
4.2.4.	<i>Conclusiones Parciales</i>	115
4.3.	Producto	116
4.3.1.	<i>Producto y Reason Why</i>	116
4.3.2.	<i>Propuesta de valor</i>	119
4.3.3.	<i>Principios Arquitectónicos y Urbanos</i>	124
4.3.4.	<i>Conclusiones Parciales</i>	126
4.4.	Precio	128
4.4.1.	<i>Generalidades</i>	128

4.4.2.	<i>Método de mínimos cuadrados</i>	129
4.4.3.	<i>Rango de precios de alquiler en distrito</i>	133
4.4.4.	<i>Análisis según poder económico del target</i>	138
4.4.5.	<i>Precio estimado para vivienda en proyecto</i>	140
4.4.6.	<i>Conclusiones Parciales</i>	141
4.5.	<i>Plaza</i>	142
4.5.1.	<i>Presencia Digital</i>	142
4.5.2.	<i>Presencia Física</i>	143
4.5.3.	<i>Posventa para Retención</i>	144
4.5.4.	<i>Proyecto referencial “Nomad Living Juan de Arona”</i>	145
4.5.5.	<i>Conclusiones Parciales</i>	147
4.6.	<i>Promoción</i>	149
4.6.1.	<i>Omnicanalidad y Diferenciación</i>	149
4.6.2.	<i>Leads Generation y Tácticas</i>	149
4.6.3.	<i>Proyecto referencial “Nomad Living Juan de Arona”</i>	151
4.6.4.	<i>Cultura Innovadora</i>	151
4.6.5.	<i>Conclusiones Parciales</i>	153
4.7.	<i>Conclusiones del Capítulo</i>	154
Capítulo V: Plan Financiero		157
5.1.	<i>Generalidades</i>	157
5.2.	<i>Estructura de costos</i>	160

5.3.	Estructura de financiamiento, CAPM y WACC	162
5.4.	Estructura de ingresos	163
5.5.	Estado de resultados.....	170
5.6.	Impuesto general a las ventas	172
5.7.	Impuesto a la renta	174
5.7.1.	<i>Depreciación y Amortización</i>	174
5.7.2.	<i>Compensación de pérdidas</i>	176
5.7.3.	<i>Deducción de intereses</i>	178
5.8.	Flujo de caja.....	180
5.9.	Análisis de sensibilidad.....	186
5.9.1.	<i>Sensibilidad a Costos de Construcción y Terreno</i>	186
5.9.2.	<i>Sensibilidad al precio de alquiler de Departamentos y Costo del Terreno...</i>	187
5.9.3.	<i>Sensibilidad al precio de alquiler de Comercio y Costo del Terreno.....</i>	187
5.9.4.	<i>Sensibilidad al Costo por IFM y Costo del Terreno.....</i>	188
5.9.5.	<i>Sensibilidad a la vacancia y al alquiler.....</i>	189
5.9.6.	<i>Sensibilidad al CAP Rate.....</i>	189
5.9.7.	<i>Sensibilidad a Intereses Financieros y Costos de Construcción.....</i>	191
5.9.8.	<i>Escenarios con variación del IGV a la renta y del beneficio de deducción a utilidad por pago de intereses.....</i>	192
5.10.	Conclusiones del Capítulo	193
	Capítulo VI: Conclusiones Finales	198
6.1.	Contexto General	198

6.2.	Contexto Específico	198
6.3.	Plan de Marketing	199
6.4.	Plan Financiero	199
6.5.	Interrelación de ideas	201
6.6.	Diferenciación.....	203
6.7.	Cierre.....	204
	Referencias.....	206



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Business Model Canvas</i>	7
Figura 2 <i>Cuenca del Pacífico</i>	9
Figura 3 <i>Perú, Departamento de Lima y Provincia de Lima</i>	10
Figura 4 <i>Macro Ámbitos Logísticos del Perú</i>	13
Figura 5 <i>Sistema Nacional, Cinco Macrosistemas, algunos Entes Dinamizadores y Vías de Conexión</i>	13
Figura 6 <i>Macro Ámbito Lima Callao</i>	18
Figura 7 <i>Macro Sistema Lima Callao</i>	18
Figura 8 <i>Cuencas hidrográficas de Lima</i>	23
Figura 9 <i>Provincia Incaica de Pachacamac</i>	24
Figura 10 <i>Valle bajo del Río Rímac</i>	25
Figura 11 <i>Distribución porcentual de la población según región natural</i>	33
Figura 12 <i>Ciudades de 100mil y más habitantes</i>	34
Figura 13 <i>Tipos de hogares</i>	35
Figura 14 <i>Número de dependientes por cada 100 personas</i>	37
Figura 15 <i>Pirámide poblacional por edad y sexo, distribución porcentual</i>	37
Figura 16 <i>Tasa global de fecundidad en zona urbana y rural</i>	38
Figura 17 <i>Nivel de educación alcanzado y categoría de la PEA ocupada del Perú (%)</i>	41
Figura 18 <i>Nivel de educación alcanzado y categoría de la PEA ocupada de Lima Metropolitana (%)</i>	41
Figura 19 <i>Evolución de la PEA en Lima Metropolitana</i>	42
Figura 20 <i>Cinco Limas</i>	49
Figura 21 <i>Índice de Desarrollo Humano en Lima Metropolitana</i>	51
Figura 22 <i>Centralidades en Lima Centro</i>	53

Figura 23 <i>Centralidades de Lima Metropolitana, densidad de población y de departamentos</i>	54
Figura 24 <i>Algunas centralidades de Lima Metropolitana</i>	55
Figura 25 <i>Composición de Lima Moderna</i>	56
Figura 26 <i>Plano de Lima Moderna/</i>	57
Figura 27 <i>Distrito de Jesús María, límites</i>	58
Figura 28 <i>Casa hacienda Jesús María</i>	59
Figura 29 <i>Bosque Matamula y Parque de los Próceres en Jesús María</i>	60
Figura 30 <i>Distrito de Jesús María, hitos</i>	61
Figura 31 <i>Distrito de Jesús María, parques</i>	64
Figura 32 <i>Distrito de Jesús María, centralidades comerciales</i>	65
Figura 33 <i>Distrito de Jesús María, objetivos según plan de desarrollo económico</i>	66
Figura 34 <i>Distrito de Jesús María, zonificación</i>	68
Figura 35 <i>Plano de Lima 1907 y 1927</i>	70
Figura 36 <i>Terreno elegido para el Proyecto de Tesis, vista satelital 01</i>	71
Figura 37 <i>Terreno elegido para el Proyecto de Tesis, vista satelital 02</i>	72
Figura 38 <i>Vista Peatonal de Av. Mariátegui</i>	73
Figura 39 <i>Vista Peatonal de Av. Mello Franco y Jr. Huamachuco</i>	74
Figura 40 <i>Ordenanza N°1076, parámetros para zonificación comercial</i>	75
Figura 41 <i>Proyectos inmobiliarios recientes aledaños al terreno</i>	77
Figura 42 <i>Ordenanza N°1076, parámetros para zonificación residencial</i>	78
Figura 43 <i>Clasificación de edificaciones residenciales</i>	79
Figura 44 <i>Extracto del índice de usos para la ubicación de actividades urbanas</i>	80
Figura 45 <i>Distribución de hogares con déficit habitacional en el Perú</i>	82
Figura 46 <i>Distribución de hogares con déficit habitacional en Lima</i>	83

Figura 47 <i>Precio de venta promedio de departamentos de vivienda en Lima</i>	84
Figura 48 <i>Unidades ofertadas según rango de precio y número de dormitorios (Feb 2025)</i> .	85
Figura 49 <i>Unidades vendidas y valor total de ventas según rango de precio (Feb 2025)</i>	86
Figura 50 <i>Unidades vendidas según rango de m2 (Feb 2025)</i>	87
Figura 51 <i>Unidades vendidas y valor promedio por m2 según cantidad de dormitorios (Feb 2025)</i>	88
Figura 52 <i>Corredor de Comercio Puerta a Calle Jesús María</i>	89
Figura 53 <i>Comercio Puerta a Calle en Lima Metropolitana, precio y rubros</i>	90
Figura 54 <i>Comercio Puerta a Calle en Lima Metropolitana</i>	91
Figura 55 <i>Centros comerciales, Strip centers y Puerta a Calle</i>	93
Figura 56 <i>Nueva superficie arrendable bruta en Strip Centers / Malls</i>	93
Figura 57 <i>Distribución de hogares en Lima Metropolitana según Estrato y Generación</i>	100
Figura 58 <i>Rango de alquiler mensual de hogares en Lima Metropolitana según Estrato y Generación</i>	101
Figura 59 <i>Viviendas en alquiler en los distritos de Lima Metropolitana</i>	103
Figura 60 <i>Estilos de vida según Arellano</i>	109
Figura 61 <i>Journey Map de usuario ideal en la Lima Moderna actual</i>	114
Figura 62 <i>Diferenciación del producto</i>	117
Figura 63 <i>Lienzo 6x6 para identificar tácticas del proyecto</i>	118
Figura 64 <i>Value Proposition Canvas del proyecto inmobiliario multifamily con zócalo comercial</i>	123
Figura 65 <i>Reconocimiento de competidores en el mercado de alquiler de departamentos en Jesús María</i>	130
Figura 66 <i>Análisis de atributos de competidores en el mercado de alquiler de departamentos en Jesús María</i>	131

Figura 67 <i>Determinación de precio por m2 según competidores en el mercado de alquiler de departamentos en Jesús María</i>	132
Figura 68 <i>Precio promedio de alquiler por m2, según rango de áreas</i>	133
Figura 69 <i>Precios de alquiler de departamentos en el distrito 1</i>	135
Figura 70 <i>Precios de alquiler de departamentos en el distrito 2</i>	136
Figura 71 <i>Precios de alquiler de departamentos en el distrito 3</i>	137
Figura 72 <i>Adquisición de vivienda con desembolso hipotecario – Jesús María</i>	139
Figura 73 <i>Promedio ponderado estimado para vivienda en el proyecto</i>	140
Figura 74 <i>Landing page de Nomad Living Juan de Arona</i>	146
Figura 75 <i>Edificio multifamily Nomad Living Juan de Arona</i>	147
Figura 76 <i>Cronograma del proyecto</i>	158
Figura 77 <i>Cabida</i>	159
Figura 78 <i>Estructura de costos, del mes 0 al mes 77</i>	161
Figura 79 <i>Estructura de financiamiento preliminar</i>	162
Figura 80 <i>Capital asset pricing model & Weighted average cost of capital</i>	163
Figura 81 <i>Comparación de precio de alquiler de vivienda en proyecto</i>	164
Figura 82 <i>EBITDA en un año con 6% de vacancia</i>	165
Figura 83 <i>CAP Rate</i>	166
Figura 84 <i>Precio de venta de activo</i>	167
Figura 85 <i>Estructura de ingresos, en 4 ramp-ups</i>	169
Figura 86 <i>Estado de Resultados</i>	171
Figura 87 <i>Recuperación Anticipada del IGV</i>	173
Figura 88 <i>Impacto de la Depreciación y Amortización en EBITDA</i>	175
Figura 89 <i>Compensación de pérdidas según EBIT negativo acumulado para estimar impuesto a la renta</i>	177

Figura 90 <i>Reducción de EBIT por intereses pagados y de EBT por compensación de pérdidas para cálculo de impuesto a la renta</i>	179
Figura 91 <i>Flujo de caja económico y del accionista</i>	181
Figura 92 <i>Indicadores según Flujo de Caja</i>	182
Figura 93 <i>Flujo de caja económico</i>	183
Figura 94 <i>Flujo de caja financiero</i>	184
Figura 95 <i>Flujo de caja del accionista</i>	185
Figura 96 <i>Sensibilidad a Costos de Construcción y Terreno</i>	186
Figura 97 <i>Sensibilidad al precio de alquiler de Departamentos y Costo del Terreno</i>	187
Figura 98 <i>Sensibilidad al precio de alquiler de Comercio y Costo del Terreno</i>	188
Figura 99 <i>Sensibilidad al Costo por IFM y Costo del Terreno</i>	188
Figura 100 <i>Sensibilidad a la vacancia y al alquiler</i>	189
Figura 101 <i>Sensibilidad al CAP Rate, el alquiler y el terreno</i>	190
Figura 102 <i>Sensibilidad al CAP Rate en escenario sin IGV</i>	191
Figura 103 <i>Sensibilidad a Intereses Financieros y Costos de Construcción</i>	192
Figura 104 <i>Escenarios con reducción del IGV</i>	192
Figura 105 <i>Escenarios con variación en límite de deducción de intereses</i>	193

Capítulo I: Introducción

1.1. Planteamiento

El presente proyecto de tesis propone el desarrollo de un edificio multifamily de uso mixto en el distrito de Jesús María. La hipótesis es que un edificio de comercio y vivienda es un negocio rentable y beneficioso para el desarrollo sostenible de la ciudad; para demostrarlo, se elaborará el plan de negocio para un edificio de usos mixtos en Jesús María.

Este planteamiento surge al identificar un escenario contradictorio en Lima Moderna, donde las nuevas dinámicas habitacionales y comerciales actuales no podrán sostenerse en el tiempo si el suelo sigue siendo infrautilizado. Simultáneamente, se observa un segmento creciente de jóvenes profesionales económicamente activos que buscan alternativas de vivienda con ubicación céntrica, sin comprometer una cantidad significativa de recursos.

La propuesta se ubica estratégicamente en un terreno de 1,200m² en la avenida Mariátegui, en el límite del "Damero Comercial" de Jesús María, aprovechando su conectividad con vías principales y la cercanía a importantes espacios públicos y comerciales. Este emplazamiento potencia las iniciativas municipales de desarrollo urbano que proyectan dinamizar significativamente esa zona del distrito, creando un proyecto inmobiliario que motive el desarrollo sostenible a través de la atracción y retención de talento joven.

1.2. Justificación

En Perú, la población en edad de trabajar crecerá significativamente hasta el año 2045, lo que constituye una gran oportunidad para transformar positivamente las ciudades. No obstante, actualmente en Lima Metropolitana existen zonas con intensa actividad comercial que no ofrecen valores atractivos para estos jóvenes económicamente activos, particularmente en centralidades de Lima Moderna con infraestructura deteriorada y negocios limitados en su oferta de valor.

Adicionalmente, hay otras tendencias demográficas y urbanas que presentan un escenario favorable para el proyecto de la presente tesis. Por ejemplo, la transformación de los hogares peruanos, con un incremento significativo de los hogares unipersonales (de un 22% en 2000 a un 34% en 2023) y la disminución de la tasa global de fecundidad (1.4 hijos por mujer en Lima Metropolitana), evidencian un cambio estructural en las necesidades habitacionales.

Asimismo, existe un bagaje cultural muy potente relacionado a la historia del suelo limeño, cuya incorporación al proceso de concepción y promoción de un proyecto inmobiliario resulta una innovación de nivel revolucionario. Permite nutrir el propósito o reason why del proyecto con valores que permiten diferenciar un espacio de vivienda, posicionándolo en la mente de un nicho de mercado como parte de una cultura urbana única.

Por otro lado; la creciente demanda de departamentos de menor metraje, de uno y dos dormitorios (que pasaron del 10% en 2016 al 24% en 2024 del total de unidades vendidas), sumada al aumento constante del valor del metro cuadrado en Lima Moderna, justifican la necesidad de desarrollar soluciones habitacionales distintas a la venta.

En consecuencia, el modelo multifamily atiende una demanda insatisfecha al ofrecer espacios diseñados específicamente para el arrendamiento con servicios complementarios, en un distrito que combina excelente ubicación, buena dotación de equipamiento urbano y una vibrante dinámica comercial.

1.3. Objetivo General

Desarrollar un proyecto inmobiliario multifamily de usos mixtos en Jesús María que satisfaga las necesidades habitacionales y de estilo de vida de jóvenes profesionales económicamente activos, que resulte ser una inversión rentable y un modelo para la revalorización sostenible de zonas comerciales de Lima Moderna.

1.4. Objetivos Específicos

Analizar el panorama territorial del Perú, comprendiendo las dinámicas de conectividad y jerarquización urbana que posicionan a Lima Metropolitana como centro estratégico para desarrollos inmobiliarios innovadores.

Investigar el panorama histórico de Lima para identificar elementos culturales y patrones urbanos que puedan integrarse al proyecto como valores diferenciadores, nutriendo el concepto y la propuesta de valor.

Examinar el panorama demográfico nacional y local, con énfasis en el bono demográfico y las transformaciones en los hogares peruanos, para alinear el proyecto con las tendencias poblacionales actuales.

Estudiar las características específicas de Lima Metropolitana y particularmente de Jesús María, determinando sus centralidades, dinámicas urbanas y potencialidades de desarrollo para fundamentar la selección del terreno.

Analizar el mercado inmobiliario local en sus componentes de vivienda, comercio puerta a calle y strip centers, para identificar oportunidades de negocio y ventajas competitivas para el modelo multifamily propuesto.

Definir el programa arquitectónico que optimice el área del terreno con un zócalo comercial y una torre de departamentos en alquiler, ofreciendo tipologías diferenciadas para distintos perfiles de usuario.

Establecer una estrategia comercial efectiva que no solo garantice la rentabilidad del negocio, sino que también transforme el proyecto en un catalizador urbano que genere valor en la zona comercial, atrayendo población joven económicamente activa.

Desarrollar un plan financiero sostenible que maximice el retorno para los inversionistas y simultáneamente impulse la mejora de la infraestructura urbana circundante,

consolidando la zona como un nuevo hub urbano que promueva la producción de conocimiento y adopte políticas de movilidad sostenible en la centralidad comercial de Jesús María.

1.5. Método De Trabajo

La metodología implementa un enfoque mixto que integra análisis cuantitativo y cualitativo a lo largo de todo el desarrollo del proyecto. Para el estudio del panorama territorial, histórico y demográfico se utiliza un método de análisis documental exhaustivo, complementado con un enfoque "top-down" que examina desde tendencias macroeconómicas hasta oportunidades específicas del mercado local. En la caracterización del contexto específico de Lima Metropolitana y Jesús María, se emplean técnicas de análisis espacial y cartográfico para comprender las dinámicas urbanas.

Para el plan de marketing, se aplica el método TAM-SAM-SOM para dimensionar el mercado objetivo, seguido por el análisis psicográfico mediante la segmentación por estilos de vida y arquetipos. Luego se procede con la estructuración de la estrategia de marketing según las "4Ps", definiendo la propuesta de valor con el "Value Proposition Canvas". En la determinación de precios, se implementa el análisis riguroso de competidores para establecer valores referenciales. Finalmente, para la evaluación financiera se calculan los egresos según parámetros edificatorios y juicio de experto utilizando valores estándar de mercado, así como el análisis de CAP rate para determinar el valor del activo estabilizado; de igual manera, se modela el flujo de caja según 4 fases de "ramp-up" para determinar indicadores de rentabilidad como el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Este enfoque metodológico mixto permite una comprensión holística del contexto en el que se desarrollará el proyecto, considerando tanto variables objetivas como subjetivas que influyen en su condición como proyecto sostenible que genere afección con su target. Vale mencionar, que se prescinde deliberadamente de esfuerzos relacionados a innovaciones de construcción, uso de blockchain e inteligencia artificial para distintas gestiones del proyecto,

cálculos para lograr eficiencia energética, sistemas sofisticados de domótica y energía renovable.

1.6. Concepto Del Negocio

El proyecto se concibe como un hub urbano multifuncional que trasciende el concepto tradicional de vivienda, ofreciendo amenidades privada y un zócalo comercial público, ecosistema que permite fomentar la formación de comunidad. La propuesta articula tres componentes clave: unidades residenciales diseñadas para alquiler (estudios de 25m², departamentos de dos ambientes de 50m² y unidades tipo mariposa de 70 a 75m²), amenidades (espacios de coworking, zona de parrillas y otras áreas sociales) y un zócalo comercial con oferta de valor pública (cafeterías, restaurantes, farmacia, gimnasio).

El proyecto debe ofrecer valores diferenciadores, posicionándose en la mente de los ciudadanos como una experiencia residencial innovadora en el mercado inmobiliario limeño, que es parte de una cultura urbana mística. Este concepto responde directamente a las aspiraciones del target: jóvenes profesionales entre 25 y 45 años, económicamente activos, que buscan más que un simple espacio para habitar, demandan un entorno que facilite su desarrollo profesional, nutra su vida social y cultural, y se alinee con sus valores de eficiencia y calidad de vida urbana.

1.7. Modelo Del Negocio

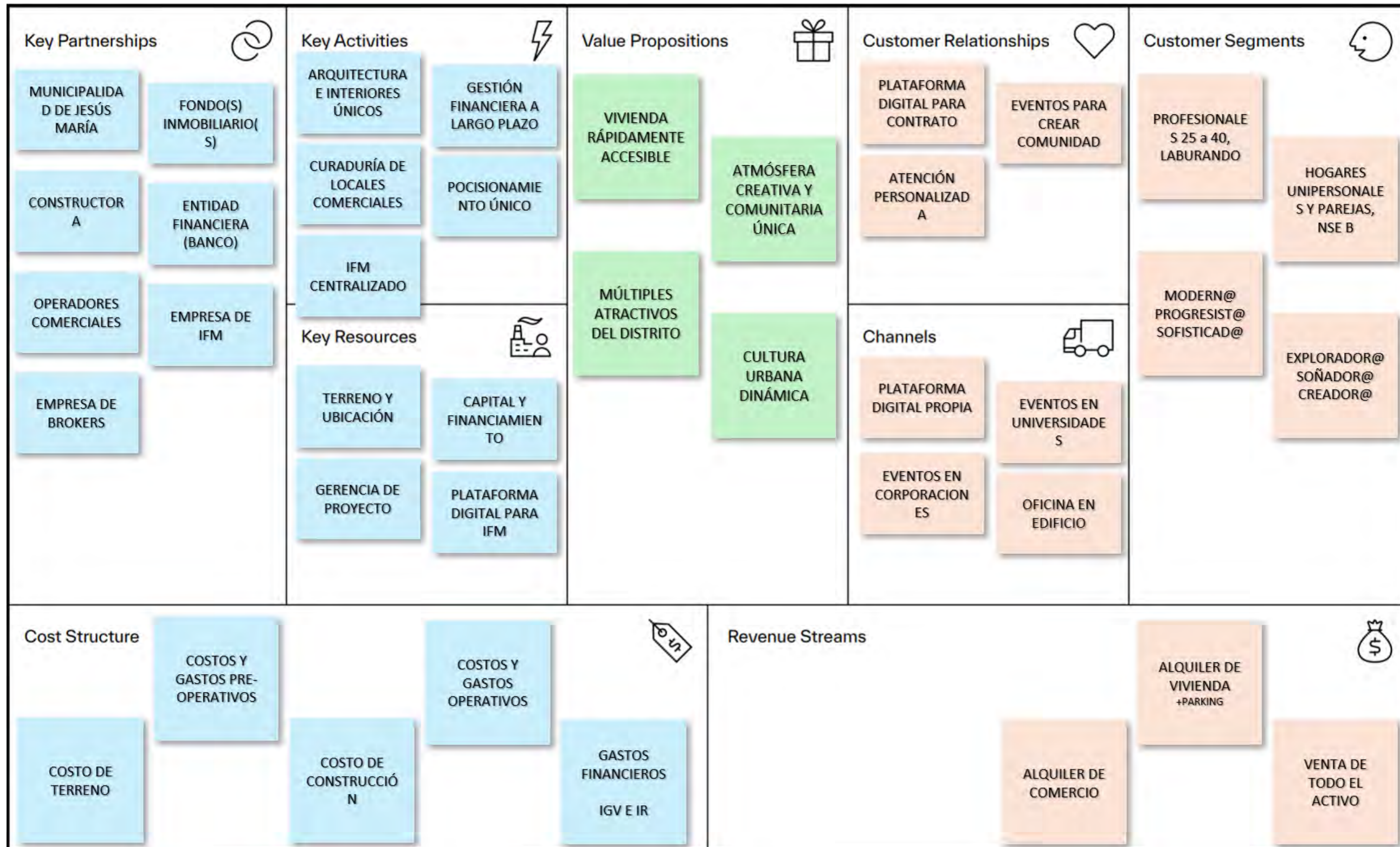
El proyecto se concibe como una inversión inmobiliaria de largo plazo que combina un flujo constante de ingresos por alquiler durante su fase operativa y una ganancia por apreciación de capital al momento de la venta del activo estabilizado. La propuesta integra dos líneas de negocio complementarias: alquiler de espacios comerciales en el zócalo, con un precio mensual promedio de 31.75 USD por m², y alquiler de unidades residenciales en la torre, con un precio mensual promedio de 13 USD/m².

El modelo contempla un ciclo de vida de 77 meses, que inicia con la adquisición del terreno (mes 0), continúa con el desarrollo del proyecto y construcción (mes 1 al 29) y culmina con un período operativo de alquiler (mes 30 al 77) estructurado en cuatro fases de "ramp-up" (cada una de un año): fase inicial con 36% de vacancia, fase de crecimiento con 26% de vacancia, fase de consolidación con 16% de vacancia y fase de estabilización con 6% de vacancia. Esta estrategia escalonada permite una penetración gradual en el mercado, optimizando el proceso de ocupación mientras se construye la reputación del proyecto.

La rentabilidad del modelo se fundamenta en dos momentos clave: durante la fase operativa, donde se genera un retorno anual por alquileres, y en el momento de la venta del activo estabilizado, calculada con un CAP rate del 5.8% sobre el ingreso neto operativo anual proyectado, que representa el principal componente de la ganancia para los inversionistas. Este enfoque dual de ingresos recurrentes y apreciación de capital ofrece un perfil de riesgo-retorno atractivo para fondos de inversión inmobiliaria interesados en activos con flujos predecibles en ubicaciones con demanda constante como Lima Moderna.

Figura 1

Business Model Canvas



Nota. Elaboración propia sobre herramienta elaborada por Strategyzer (2025).

Capítulo II: Contexto General

2.1. Panorama Territorial

El Perú cuenta con 26 gobiernos locales y/o regionales; estos corresponden a los 24 departamentos, a la provincia constitucional del Callao y a la provincia de Lima. Esta última es la capital de la república y, debido a un régimen especial, conforma la conocida “Lima Metropolitana”, que es independiente al departamento homónimo que la alberga. Así, Lima Metropolitana está compuesta por 43 distritos que ocupan una superficie total de 2,672km², el 6.6% del departamento de Lima y el 0.21% del Perú (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2023).

2.1.1. Internacional

A nivel global, América Latina es un participante importante en el grupo de economías con crecimiento más acelerado y liderado por Asia, cuyo poder económico cada vez es más fuerte en contraste con Europa y USA. Al 2018, del grupo de países que conforman América Latina y el Caribe (ALC), un tercio de todo su PBI era generado por 10 de sus ciudades más importantes, dentro de las cuales se encuentra Lima.

Se estima que para el 2025, 100 millones de personas vivirán en 6 ciudades de ALC, una de esas es Lima. Actualmente, en ALC hay 688 millones de habitantes y existe un déficit de 105 millones de viviendas (70% cualitativo y 30% cuantitativo); mientras que en Lima hay 9.7 millones de habitantes y se estima el déficit de 777 mil de viviendas (60% cualitativo y 40% cuantitativo) (Instituto Metropolitano de Planificación, 2022).

En ese contexto, Perú está muy próximo a todos los países de Sudamérica y con un frente costero amplio que estrecha sus relaciones con el continente oriental; además, considerando que el 80% del comercio internacional de mercancías es marítimo, el país está en una posición privilegiada. Evidentemente, en esta situación, Lima Metropolitana se beneficia de la participación del país en diversos acuerdos comerciales internacionales, incluyendo

APEC, OMC, el Acuerdo UE-Perú-Colombia, la Comunidad Andina e IIRSA. Estos han impulsado proyectos significativos como el puerto de Chancay, el Corredor Interoceánico Sur y la promoción de exportaciones agrícolas, fortaleciendo la posición de Lima como centro estratégico para el comercio y la inversión en la región. (Instituto Metropolitano de Planificación, 2022).

Figura 2

Cuenca del Pacífico

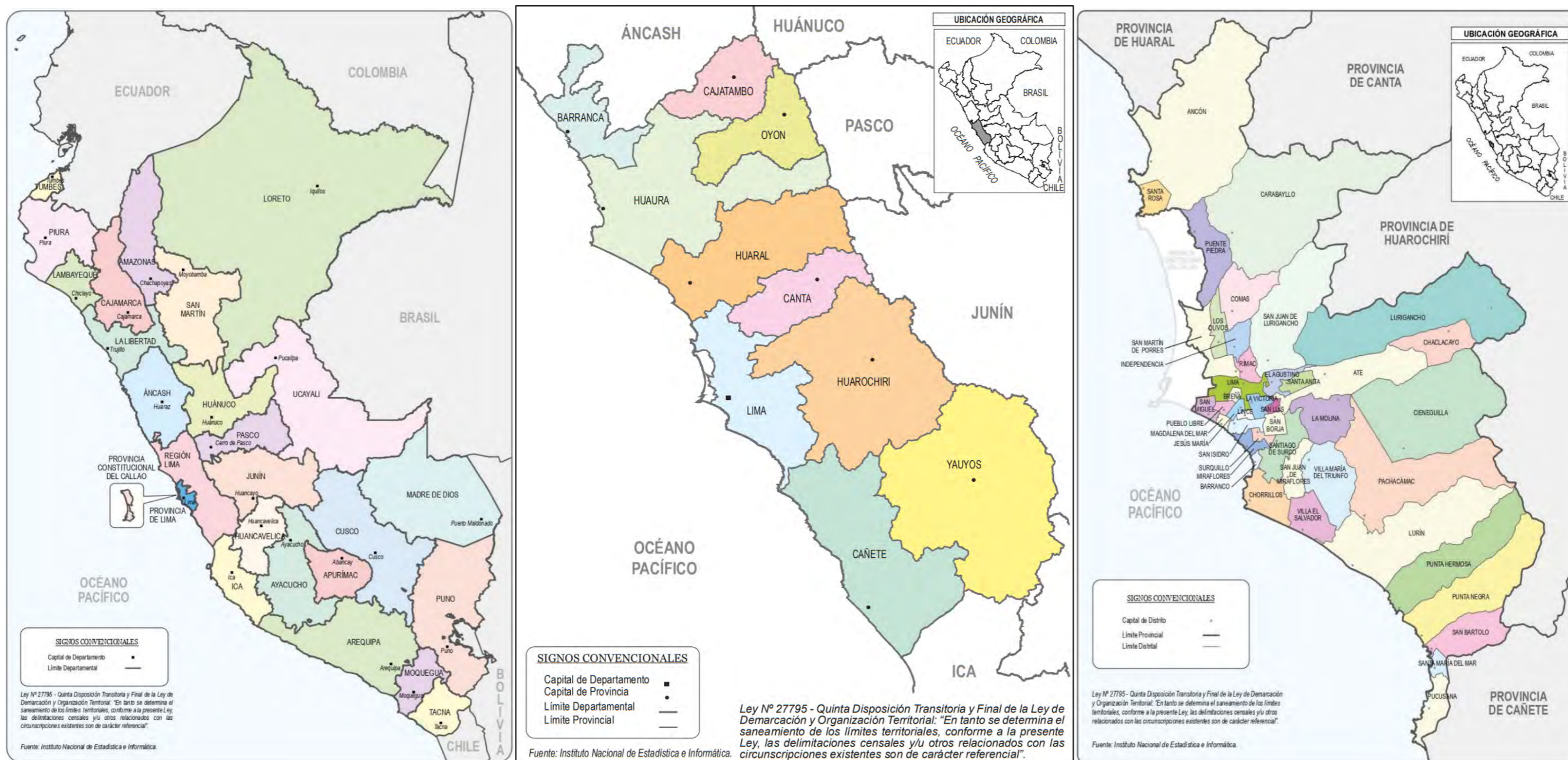


Nota. Tomado del plan de desarrollo metropolitano de Lima (Instituto Metropolitano de Planificación, 2022)

Entonces, actualmente la oportunidad latente es la participación en la cuenca del pacífico, un mercado que agrupa varios países de Asia y América, sumando un total de 2.8 mil millones de habitantes (40% de la población mundial), con un PBI de 31 mil millones de dólares (60% del mundial) y 8 mil millones de comercio internacional (casi el 50% del mundial) (Instituto Metropolitano de Planificación, 2022).

Figura 3

Perú, Departamento de Lima y Provincia de Lima



Nota. Tomado del plan de desarrollo concertado de Lima Metropolitana (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2023).

2.1.2. Nacional

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones sintetiza el funcionamiento logístico del país como un sistema compuesto por 5 macro-ámbitos que son agrupaciones de ámbitos y corredores, conceptos relacionados a ciudades con importancia económica en su entorno y vías de transporte de mercancía (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023).

Otra manera de entender el territorio nacional es bajo el concepto de Sistema de Ciudades y Centros Poblados (SICCEP), presentado en la LEY DUS (Ley 31313, 2021), como una forma de organizar las distintas escalas de unidades espaciales y clasificarlas en orden jerárquico, entre otras cosas, según su área de influencia, la relación socioeconómica que mantienen entre ellas y sus entes dinamizadores. En el reglamento de la ley mencionada (DS 12, 2022), se exponen las escalas mediante las cuales entender el Perú.

El sistema nacional es la unidad espacial de primer orden jerárquico y comprende todo el territorio nacional, en donde se considera que la Metrópoli Nacional (Lima y Callao) es el ente dinamizador. Los macrosistemas son las unidades de segundo orden y, en términos generales, son la agrupación de distintos departamentos que guardan estrecha relación socioeconómica; esto promueve una concepción transversal del territorio y distinta a entender al país en sus tres regiones naturales típicas (costa, sierra y selva). Sus entes dinamizadores son las Metrópolis Regionales, que en su mayoría son capitales de provincias que resaltan por su poder económico y su influencia general en el macrosistema al que pertenecen. Los macrosistemas vigentes son los expuestos en el Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano Sostenible del 2016 (DS 22, 2016): Lima - Callao, Norte, Centro, Centro-Sur y Sur.

Luego del sistema nacional y los macrosistemas, la denominación de unidades espaciales continúa, en orden decreciente, con: sistema, subsistema, conglomerado y continuo poblado. Todos estos conceptos, junto a otros complementarios detallados en el reglamento correspondiente, permiten consensuar la manera de analizar el territorio y las urbes del Perú.

Asimismo, sirven para reconocer las provincias y/o ciudades con potencial para albergar proyectos que impacten en el ámbito social y económico del país.



Figura 4

Macro Ámbitos Logísticos del Perú



Nota. Tomado del Plan Nacional de Servicios e Infraestructura Logística de Transporte al 2032 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023)

Figura 5

Sistema Nacional, Cinco Macrosistemas, algunos Entes Dinamizadores y Vías de Conexión



Nota. Tomado de “Seminario de Planificación Territorial y Urbana” (Dirección de Ordenamiento e Integración de Centros Poblados del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, 2023).

2.1.3. Departamental / Regional

El departamento de Lima abarca 10 provincias gestionadas por el Gobierno Regional de Lima y la capital Lima Metropolitana. Las provincias son Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos. Lima Metropolitana es un símil a las provincias, pero diferenciada de estas debido a su cualidad de capital del departamento y del país.

Lima Metropolitana lidera la tabla del PBI a nivel nacional con un aporte del 48%, y constituye el principal nodo de consumo, distribución y producción del Perú, siendo el Nodo Logístico Nacional Principal (Instituto Metropolitano de Planificación, 2022).

El plan regional de desarrollo concertado vigente (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2023), reconoce como oportunidad relevante la participación en el mercado de la cuenca del Pacífico, por lo que el suelo andino del departamento debe potenciar su desarrollo rural gracias a la oferta agropecuaria, habilitación hídrica y aumento de valor en ofertas turísticas. Asimismo, se reconoce la relevancia de impulsar el desarrollo urbano sostenible en esas localidades, a manera de ciudades compensadoras (de la gran densificación en Lima Metropolitana), y el desarrollo urbano costero alrededor de los puertos.

Además, debido al constante crecimiento de industrias del sector primario, se reconoce el potencial de invertir en proyectos de transformación de productos y en la generación de clústeres empresariales. Asimismo, se reconoce una gran oportunidad para el desarrollo de parques industriales, como también seguir desarrollando las vías de transporte terrestre transversales, puertos marítimos, aeropuertos y trenes. Por último, se reconoce como potencial de gran escala el desarrollo de proyectos de innovación que aumenten la competitividad de las distintas industrias, apalancándose del gran y diverso bagaje cultural de la Región Lima para sumar valor en la economía global.

Las ciudades del litoral están en constante densificación urbana; sin embargo, las colindantes y más próximas a los andes, están en decrecimiento poblacional. Como se menciona en el Plan de Desarrollo Metropolitano vigente (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2023), la geomorfología accidentada es una restricción grande que no motiva iniciativas de desarrollo urbano y consolidación de ciudades al interior de las provincias de Lima; sin embargo, las vías de transporte transversales que atraviesan a la región de Lima tienen el potencial de motivar aquel desarrollo urbano en algunas de sus ciudades aledañas en suelos andinos.

Las ciudades compensatorias y complementarias son aquellas con el potencial de densificarse y desarrollarse urbanamente, de manera paralela a la constante densificación de Lima Metropolitana; eventualmente, serán ciudades que oferten valor a los peruanos de forma tan atractiva como la capital. En el litoral, se consideran como ciudades con este potencial a aquellas aledañas al corredor Barranca-Huacho, a Chancay y alrededores, corredor Chilca-Mala, Centro de Cañete y alrededores (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2023).

El plan mencionado (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2023) también reconoce como ciudades secundarias en suelo andino con potencial a largo plazo, a los alrededores de Andahuasi, al centro de Oyón, centro de Canta, Matucana en Huarochirí y al centro de Yauyos.

Según el mapa de infraestructura de transporte (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2022), el departamento de Lima se puede entender como un conjunto de 5 provincias con acceso al mar, interconectadas a través de la carretera “Panamericana” (vale mencionar que Huaura y Huaral tienen acceso al mar y a los andes) y 5 provincias con su mayoría de suelo andino a las cuales se llega con carreteras transversales. Todas estas carreteras mencionadas son de relevancia nacional; por un lado, la Panamericana se extiende a lo largo de toda la costa del país; por otro lado, las carreteras transversales conectan a la región con los departamentos serranos vecinos.

El suelo del departamento de Lima se abastece de aguas superficiales y subterráneas. Entre las fuentes más relevantes están los ríos que provienen de los andes y atraviesan transversalmente las distintas provincias de Lima. De norte a sur, resaltan los siguientes ríos: Fortaleza, Pativilca, Supe, Huaura, Chancay, Chillón, Rímac, Lurín, Chilca (a pocos metros de la entrada al distrito homónimo, cerca al encuentro entre la carretera Panamericana antigua y la actual), Mala, Omas (en el distrito de Asia, termina en la playa Pasamayito) y Cañete.

En el suelo costero funcionan puertos relevantes -entre ellos Supe, Huacho, Chancay, Ancón y Callao- para el comercio de la cuenca del Pacífico y suelo con desarrollo de proyectos industriales, y en el suelo andino hay mucha actividad agrícola y minera. En la capital -Lima Metropolitana- se ubican los centros políticos y administrativos de empresas y se explota el suelo para el desarrollo urbano con vivienda, comercio y demás equipamiento urbano.

En las provincias costeras del departamento de Lima existe el potencial de explotar la participación en la cuenca del Pacífico, ofreciendo más infraestructura portuaria potente para el intercambio comercial, así como sucederá con Chancay en la provincia de Huaral y - aparentemente- con Pucusana en Lima Metropolitana. Además, existe un potencial de promoción cultural a través de diversos centros arqueológicos, como Caral -al norte, en Barranca- y Pachacamac -al sur, en Lima Metropolitana-, y oferta gastronómica. Asimismo, una gran oportunidad de desarrollar nuestras ciudades -Lima Metropolitana y las futuras compensadoras en otras provincias costeras de Lima- con una relación estrecha entre el mar y sus ciudadanos.

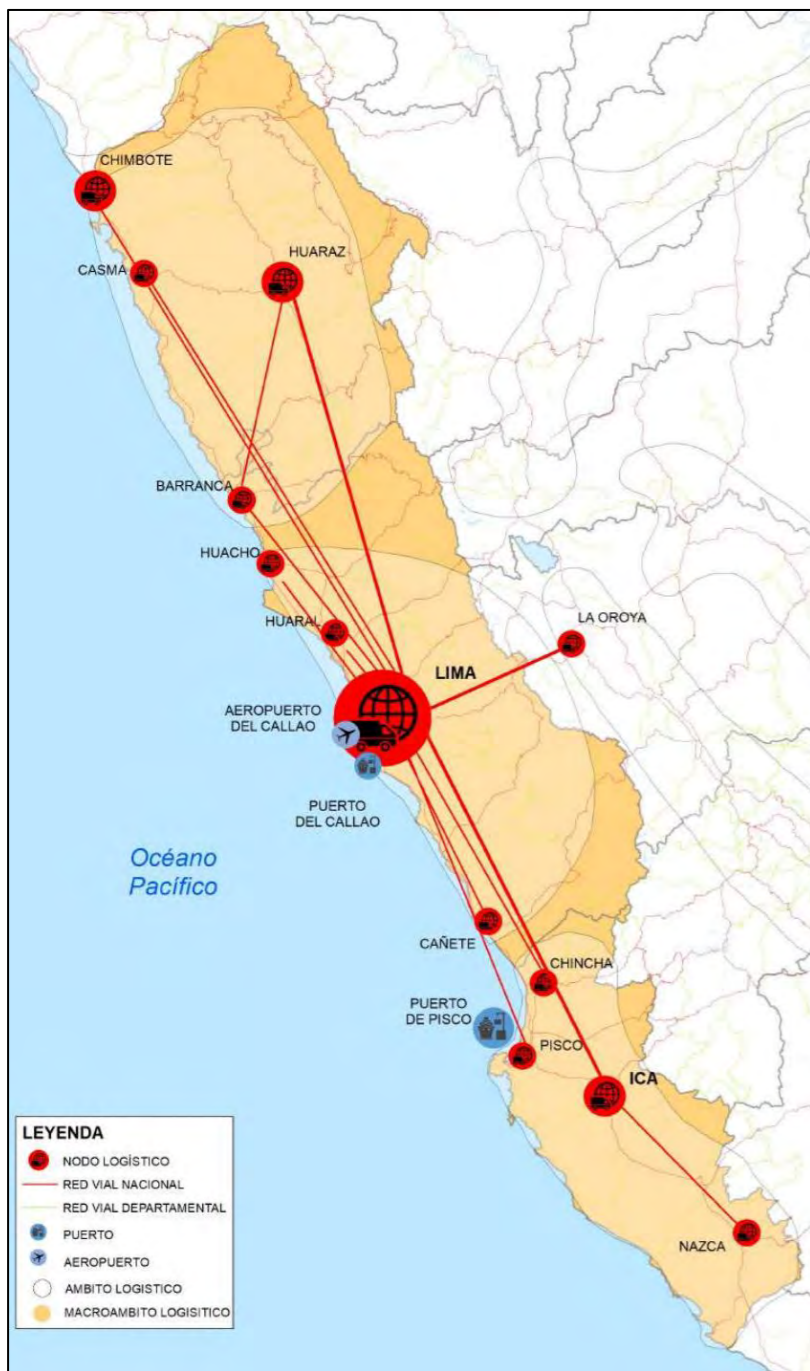
Los suelos andinos de las provincias de Lima tienen un gran potencial para consolidarse como regiones prósperas, con ciudades secundarias (término que hace referencia a su subordinación ante Lima Metropolitana y demás ciudades más próximas al litoral) beneficiadas por industrias clave como el turismo, la agricultura, la minería y la energía. El turismo, con sus paisajes naturales, patrimonio cultural y oferta gastronómica, configura un mercado muy

reditual y que pueda tomar más relevancia internacional. La agricultura, favorecida por condiciones óptimas, permite la producción de cultivos de alto valor y la implementación de prácticas sostenibles puede abrir mercados especializados. La minería ofrece importantes oportunidades de ingresos y empleo, por lo que tiene el potencial de ser el sustento del fortalecimiento de localidades actualmente no valoradas como interesantes para desarrollarse como peruano. Además, el potencial hidroeléctrico puede contribuir a la generación de energía limpia, impulsando el desarrollo de infraestructura de calidad. Estas industrias pueden crear una oferta de valor significativa, promoviendo ciudades bien conectadas, con servicios de calidad y oportunidades para los ciudadanos involucrados en esos mercados.



Figura 6

Macro Ámbito Lima Callao



Nota. Tomado del Plan Nacional de Servicios e Infraestructura Logística de Transporte al 2032 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2023)

Figura 7

Macro Sistema Lima Callao



Nota. Tomado de “Seminario de Planificación Territorial y Urbana” (Dirección de Ordenamiento e Integración de Centros Poblados del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, 2023).

2.1.4. Conclusiones Parciales

En la región América Latina y el Caribe, Lima Metropolitana es una de las seis ciudades más importantes, en las cuales se estima que vive un total de 100 millones de personas al 2025; no obstante, Lima tiene un déficit habitacional mayor a 700mil viviendas. Lo mencionado representa una oportunidad estratégica para el desarrollo inmobiliario de viviendas de rápido acceso, que debería consolidarse como un modelo que presente valores alineados al escenario internacional y adaptado a las necesidades locales, aprovechando la ubicación privilegiada del Perú en la Cuenca del Pacífico (mercado que concentra el 40% de la población mundial y el 60% del PBI global).

El proyecto debe reconocer su posición dentro del Sistema Nacional de Ciudades y Centros Poblados, específicamente como parte del primer ente dinamizador del país: la Metrópoli Nacional Lima-Callao; específicamente, Lima Metropolitana genera el 48% del PBI nacional. La importancia de este territorio confiere responsabilidades especiales al desarrollo inmobiliario, el cual debe tener valores que incentiven un territorio eficiente y sostenible.

Al ubicarse en un distrito central como Jesús María, el proyecto tiene la oportunidad de ejemplificar un modelo de densificación con valores sostenibles que optimice la infraestructura existente y aporte a la consolidación de Lima Moderna, un área de gran relevancia en Lima Metropolitana. Este modelo servirá como referente para próximos desarrollos en distritos de Lima Moderna (Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel y Surquillo) y en ciudades compensatorias identificadas en el macrosistema Lima-Callao (Huacho y Huaral).

La propuesta debe contribuir a la visión de desarrollo urbano sostenible promovida por el Plan de Desarrollo Metropolitano, ofreciendo una alternativa habitacional rápidamente accesible que maximice el uso del suelo urbano existente en áreas en proceso de consolidación, aportando así a la reducción de presiones expansivas hacia la periferia. El proyecto tiene la oportunidad de constituirse en un referente de innovación urbana que genere valor agregado,

aprovechando el bagaje cultural de la región, convirtiéndose en un punto de articulación entre las dinámicas globales de la Cuenca del Pacífico y las particularidades del territorio local, integrando elementos culturales y ambientales propios de Lima.

2.2. Panorama Histórico

2.2.1. Lima Prehispánica

La costa peruana fue puesta en valor por la convergencia de esfuerzos entre sus habitantes y el recurso hídrico. El hombre andino -presente en el país desde al menos hace 10mil años- encontró en la costa las condiciones para el desarrollo de las culturas complejas originarias (prehispánicas). En principio, en el horizonte temprano (del 1,000 al 200 a.C), Chavín y Paracas fueron las primeras culturas representativas y, a pesar de que la mayoría de sus centros de poder estaban en la sierra, tuvieron un próspero desarrollo a lo largo de la costa.

En el intermedio temprano (del 200 a.C al 550 d.C) Mochica, Nazca y otras culturas - que pudieron funcionar interdependientemente o no- ejecutaron obras hidráulicas para irrigar la costa desértica, crearon canales para aprovechar el agua de los ríos y pozos para hacer lo propio con el agua subterránea; gracias a estas innovaciones, sus regiones aumentaron su capacidad productiva y empezaron a funcionar como los primeros “estados” en los Andes (Orrego, 2009). En el suelo actual de Lima Metropolitana, los desarrollos más relevantes en este período se atribuyen a la cultura Lima: múltiples canales derivados de los ríos (Chillón, Rímac y Lurín), que permitieron regar muy extensas áreas de cultivo, centros ceremoniales y urbanos, como los que pueden ser vistos en Culebras, Maranga, Cajamarquilla y Pachacamac; y caminos que podrían haber sentado las bases para algunas rutas del posterior Qhapaq Ñham (Agurto, 1984).

El horizonte medio (550 a 900 d.C.) es definido por las culturas Tiahuanaco y Wari; a esta última se le reconoce una organización urbana sobresaliente liderada por guerreros que se expandieron con redes viales y centros administrativos. Se estima que potenciaron nodos en

distintas regiones del Perú; en la actual Lima Metropolitana, luego de dominar a la cultura Lima, potenciaron la infraestructura de Cajamarquilla y Pachacamac. Estos nodos, en principio, tuvieron funciones de almacenamiento y de producción artesanal; luego, aumentaron su independencia progresivamente; tal fue el caso de Pachacamac, que logró adquirir un poder autónomo en la región (Orrego, 2009). Esto último puede haber sucedido por la majestuosidad del templo (Agurto, 1984) y/o por una convergencia entre los valores practicados para venerar al hacedor del mundo costeño, “Pachacamac”, y al creador del universo andino “Wiracocha” (Agurto, 1984).

En el intermedio tardío (900 a 1470 d.C.) se consideran como las culturas más representativas a Chimú y Chincha. Sobre la zona actual de Lima Metropolitana, la organización perdió un control de tipo imperial, entre otras cosas, debido a la caída de la cultura Wari. Este período, en Lima Metropolitana, se puede entender según sus “señoríos”, entes políticos y étnicos que dominaban a “curacazgos”. Estos últimos eran organizaciones que correspondían a terrenos específicos alrededor de canales de irrigación. Por un lado, el señorío de los Colli regía en el valle del Chillón; por el otro, el señorío Ychsma (también llamado Pachacamac) dominaba los valles del Río Rímac y Lurín, desarrollando importantes centros ceremoniales y continuando con la expansión de la compleja red de irrigación. De tal manera, entre los curacazgos del señorío Ychsma, estaban: Surco, Huatica, Lima, Maranga y Callao, cuyos nombres usualmente corresponden a la de los distintos canales de irrigación que gestionaban. Vale resaltar que el curacazgo de Lima se extendía alrededor del canal Magdalena y tenía su sede de gobierno en los suelos ocupados posteriormente por la Plaza de Armas y el “damero de Pizarro”. Asimismo, el centro de poder del señorío de Ychsma se ubicaba en Pachacamac (Agurto, 1984).

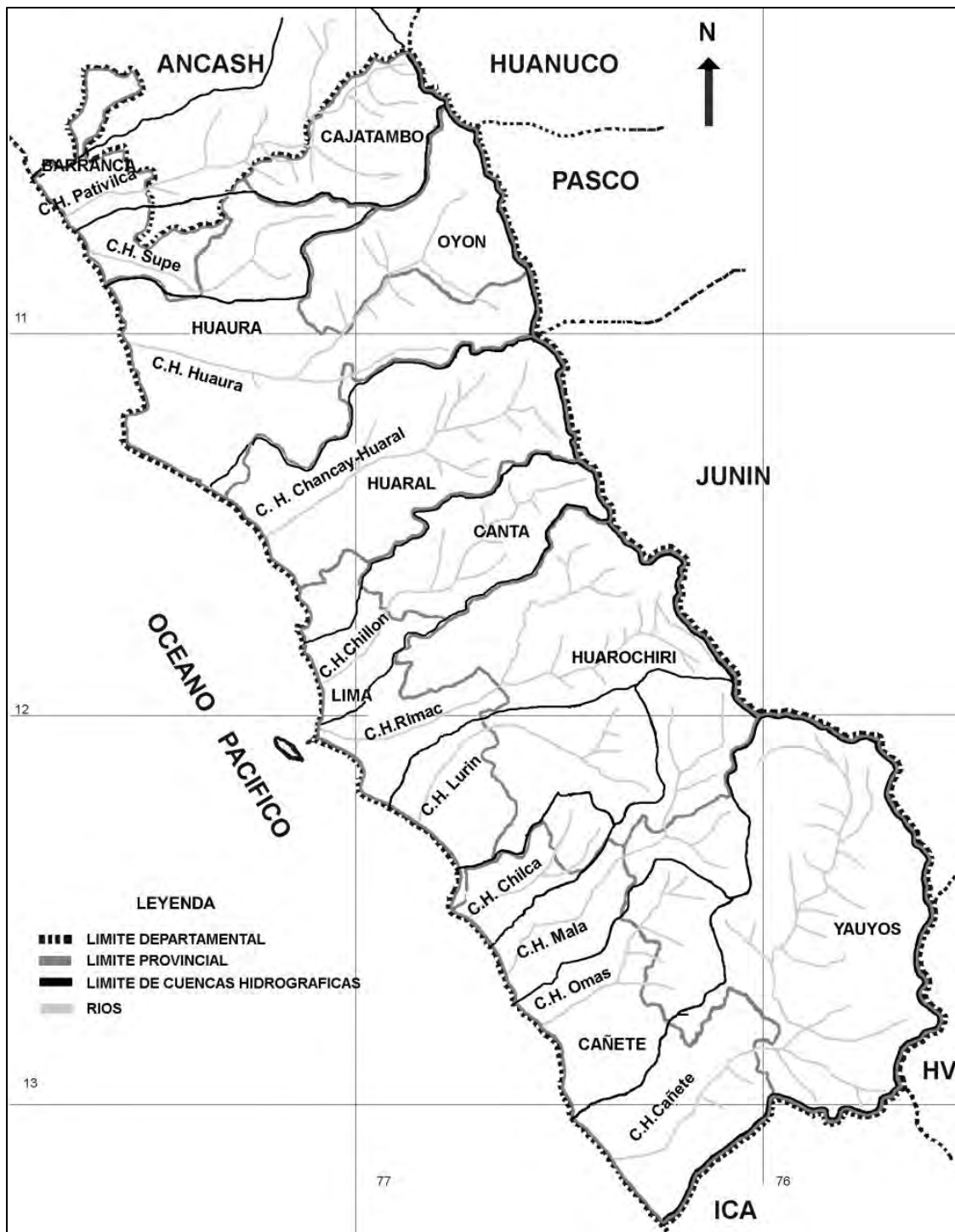
Finalmente, el horizonte tardío (1,450 a 1532) es reconocido por los Incas, quienes conquistaron y gestionaron un territorio muy vasto en Suramérica, 4 millones de metros

cuadrados y más de 10 millones de habitantes. En el suelo actual de Lima Metropolitana, incorporaron los señoríos de Colli e Ychsma al Tahuantinsuyo diplomáticamente y a pocos años antes de que llegaran los españoles, lo cual significó muy poco desarrollo de infraestructura significativa. Los Incas le dieron gran importancia al desarrollo de los caminos Qhapac Ñan; por ejemplo, se distingue una ruta jerárquica que parte del Centro Ceremonial de Pachacamac -próximo al río Lurín- con el Curacazgo de Lima, cruzando el río Rímac y continúa en dirección al río Chillón, luego bifurcándose en más rutas. Asimismo, un testimonio de infraestructura Inca es el Templo del Sol construido al lado del templo Ychsma original, un ejemplo reconocido de convergencia entre cultura dominante y dominada (Agurto, 1984).

Cuando los españoles llegaron al valle del Rímac en 1533, se encontraron con un paisaje profundamente moldeado por la cultura local. Este estaba en uno de los hunu (Carabaylo, Rímac y Pachacámac) que ordenaban los valles de los ríos Chillón, Rímac y Lurín, que en su totalidad conformaban la provincia inca de Pachacamác. El nombre "Rímac" o "Límac", que significa "el que habla", estaba ligado a la presencia de un importante oráculo local, representado por una piedra redonda en una Huaca ("Huaca Grande", cerca de la actual Plaza Italia en los Barrios Altos) (Guzmán, 2012).

Figura 8

Cuencas hidrográficas de Lima



Nota. Tomado del artículo elaborado por Hamilton Beltrán (2018).

Figura 9

Provincia Incaica de Pachacamac



Nota. Se muestran tres unidades territorios determinadas por los cuerpos de agua que les dan valor y se resalta, en rojo, el suelo donde se fundó Lima (Guzmán, 2012). Para mayor referencia, el canal Surco termina en la actual playa la Chira.

2.2.2. *Lima Hispánica*

La fundación de la ciudad se dio el 18 de enero de 1535 en el suelo de Taulichusco, el cacique de Lima. Este fue un lugar estratégicamente elegido por su proximidad al río y sus cualidades favorables para el desarrollo urbano. La importancia de estas acequias, de siglos de edad, queda evidenciada en diversos textos de españoles de esa época (Guzmán, 2012).

La ciudad se diseñó inicialmente como un rectángulo de 117 manzanas, con la plaza mayor estratégicamente ubicada cerca del río Rímac para controlar la distribución del agua. Asimismo, la traza renacentista española se impuso sobre los caminos y edificaciones del Curacazgo de Taulichusco, estableciendo la casa de gobierno sobre el palacio del curaca y la Catedral sobre un templo de adoración indígena (Kahatt, 2014).

Al ser designada capital del Virreinato del Perú, Lima se convirtió en el centro del poder político y económico español en América del Sur. Su ubicación estratégica cerca al puerto del Callao le otorgó el monopolio comercial con las colonias durante casi dos siglos. Todas las embarcaciones de carga que venían de Europa debían cruzar el Caribe y dirigirse al puerto del Callao, para luego reexportar sus mercancías hacia otras regiones coloniales (Panfichi, 2012)

La expansión temprana de la ciudad siguió principalmente dos ejes: hacia el este en dirección al Cercado de Indios, y hacia el norte cruzando el río hacia San Lázaro. Este crecimiento fue un proceso lento y desordenado, donde las nuevas áreas no seguían rigurosamente la cuadrícula original, sino que se adaptaban a accidentes geográficos y caminos preexistentes (San Cristóbal, 2022). Asimismo, si bien pudo haber una intención inicial de segregar a ciertos grupos en barrios separados, en la práctica nunca se logró una separación estricta (Panfichi, 2012).

En cuanto a las formas de vivienda, desde el inicio de la ciudad apareció el "callejón" como la primera modalidad de vivienda popular con fines de renta y se mantuvo así por muchos años. Los callejones estaban formados por un conjunto de habitaciones alineadas en hileras

opuestas a lo largo de un pasaje central que comunicaba hacia la calle. Con la expansión urbana, el número de callejones se incrementó significativamente fuera del damero central, albergando una población étnicamente diversa (Panfichi, 2012).

Un hito importante en la configuración urbana de Lima fue la construcción de la muralla entre 1684 y 1687. Si bien nunca cumplió su función defensiva original, la muralla sirvió como límite urbano durante casi dos siglos y englobó un área mucho mayor a la inicialmente prevista, incluyendo parte del Cercado de Indios, más allá del damero fundacional (Scaletti, 2020).

Hacia mediados del siglo XVIII, Lima se había convertido en una ciudad con múltiples centros de actividad. Además de la Plaza Mayor, existían núcleos religiosos alrededor de los grandes conventos y monasterios, así como centros educativos en torno a la Universidad de San Marcos. Los espacios educativos y religiosos desarrollaron su propio "urbanismo interno" con trazados únicos que contrastaban con la regularidad de las calles exteriores (Panfichi, 2012).

Durante el gobierno del virrey Manuel de Amat y Juniet (1761-1776), se trazaron el Paseo de Aguas, la Alameda de los Descalzos, la plaza de toros de Acho y se edificaron nuevas iglesias como Las Nazarenas. Estas intervenciones, inspiradas en ideas de la Ilustración, buscaban modernizar el aspecto de la capital virreinal y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, sentando las bases para las transformaciones urbanas más profundas que ocurrirían en las primeras décadas del período republicano (Scaletti, 2020).

Lima experimentó una consolidación urbana significativa, en gran medida impulsada por el fortalecimiento patrimonial de la Iglesia Católica. En 1790 existían en Lima 4mil casas, de las cuales 1.1mil eran propiedad de diversas órdenes religiosas. Buena parte de estas propiedades eran iglesias, conventos, beaterios, huertas, solares y callejones, construidos a lo largo de los principales ejes que comunicaban el damero central con el pueblo de Cercado (Panfichi, 2012).

El devastador terremoto de 1746, junto con la crisis económica colonial que se inició en 1780, tuvieron un impacto significativo en la configuración urbana de la ciudad. La pérdida de importancia de Lima como centro político-administrativo dejó sin recursos a muchas órdenes religiosas e instituciones de caridad. Ante esta situación, se vieron forzadas a lotizar y vender parte de sus propiedades urbanas, o construir tiendas y callejones para obtener rentas (Panfichi, 2012).

Con el agravamiento de la crisis y el inicio de las luchas independentistas, la venta de propiedades se convirtió en la principal fuente de ingresos para estas instituciones religiosas. Algunas familias aprovecharon la oportunidad para adquirir inmuebles a bajo precio, lo que diversificó aún más la propiedad inmobiliaria en zonas como Barrios Altos (Panfichi, 2012).

Esta diversificación de la propiedad dio lugar a un interesante fenómeno urbano: la proliferación de casas solariegas con grandes patios interiores junto a modestas viviendas de ciudadanos de menos recursos. Se acentuó así la característica proximidad residencial entre grupos social y étnicamente diversos que ya existía en la ciudad colonial. Sin embargo, las familias pudientes buscaron mantener cierta separación, "recluidos" en el interior de sus casonas con altos muros exteriores y ventanas enrejadas (Panfichi, 2012).

2.2.3. *Lima Republicana*

Durante el gobierno del presidente Ramón Castilla, en 1851, se implementó el primer ferrocarril del Perú y de Sudamérica, que conectaba la estación de Lima (plaza San Martín) con la del Callao (fuerte Real Felipe). El éxito de esta ruta fue inmediato, con más de seis millones de personas utilizándola hasta 1860. Un efecto de esto fue el desarrollo del balneario de La Punta (Scaletti, 2020).

Adicionalmente, se construyeron otros ramales que llevaban a los balnearios del sur. En 1858, se completó una línea con paradas intermedias en Miraflores y Barranco, y estación final en Chorrillos; siguiendo el trazo del antiguo Qapac Ñan. La conexión ferroviaria impulsó

significativamente el crecimiento de Chorrillos, requiriendo incluso una extensión hasta la antigua hacienda Villa. En 1868, el presidente José Balta encargó ejecutar un programa que permitiera la expansión de Lima (por entonces con cien mil habitantes) eliminando la muralla para construir anchas avenidas y bulevares de estilo parisino. Para 1871, se contaba también con las rutas ferroviarias Callao-Lima-La Oroya, Lima-Huacho y Lima-Magdalena (Scaletti, 2020).

En 1906 se puso en servicio el tranvía eléctrico con siete rutas que conectaban los diversos barrios de la ciudad. Asimismo, se construyeron edificios públicos y grandes avenidas que se expandieron fuera de los antiguos límites de las murallas coloniales, especialmente en dirección a los balnearios del sur, donde estaban las casas de ciudadanos con más dinero. También se desarrollaron las primeras urbanizaciones tanto en terrenos baldíos al interior de la vieja ciudad como en huertas y chacras ubicadas inmediatamente después del antiguo límite de las murallas (Panfichi, 2012).

Entre fines del siglo XIX e inicios del XX, Lima experimentó una modernización urbana impulsada por el auge económico debido al incremento de exportaciones (caucho, azúcar, algodón, y minerales). La ciudad se industrializó, atrajo inversión extranjera y reafirmó su rol como centro político-administrativo y residencial de las élites del país (Panfichi, 2012).

Así, en las primeras décadas del siglo XX fue cuando la ciudad experimentó un crecimiento demográfico sin precedentes, con una importante migración de grupos de localidades de la costa y sierra central. En 1897 Lima tenía 121mil habitantes, en 1908 se incrementó a 155mil y en 1920 ya eran 203mil (Panfichi, 2012).

Lima creció rápidamente a lo largo de las avenidas Venezuela y Arequipa, que conectaban el centro con el Callao y Miraflores respectivamente. Las rutas de ferrocarril a Chorrillos y Magdalena, luego convertidas en avenidas, también fomentaron el desarrollo hacia

el sur. Estos nuevos ejes de conexión transformaron a Lima de una ciudad compacta a una de escala metropolitana, con nuevos distritos y tramas urbanas (Kahatt, 2014).

Este proceso de metropolización se caracterizó por la densificación del centro, que concentraba a las instituciones, mientras las periferias crecían continuamente a lo largo de los ejes de infraestructura. Alrededor de 1920, en los grandes terrenos de estos ejes hubo un cambio radical: nuevos barrios residenciales para familias acomodadas que construían su “chalet” alrededor, como Santa Beatriz, Lince, Jesús María, y zonas de San Isidro. Asimismo, los balnearios de Barranco, Miraflores y Chorrillos crecieron con la llegada del transporte (Kahatt, 2014).

Los sectores menos pudientes permanecieron en los barrios tradicionales del centro, ocupando espacios disponibles. El aumento poblacional por las migraciones generó una alta demanda de vivienda, que fue atendida mediante la subdivisión de casonas antiguas y la construcción de callejones por parte de los propietarios que se retiraban. En este contexto de cambio, surgió en los espacios populares del centro histórico una nueva identidad cultural conocida como "criollo popular", que se proclamaba como la auténtica expresión de lo peruano (Panfichi, 2012).

Entre 1930 y 1970, Lima se consolidó como una verdadera metrópoli debido al crecimiento acelerado de población migrante del interior del país. Esta masiva migración, que se intensificó desde la década de 1950, provocó una crisis de vivienda popular y un auge del comercio informal. Aunque se construyeron los primeros barrios obreros en áreas como La Victoria y Caquetá, estos fueron insuficientes para satisfacer la demanda, como quedó demostrado tras el terremoto de Lima de 1940 (Kahatt, 2014).

En respuesta a esta crisis, el Estado implementó las "unidades vecinales", agrupamientos que proveían vivienda y servicios urbanos a más de 1,000 familias de bajos ingresos. El plan contemplaba la construcción de 35,000 viviendas, pero nunca se completó.

La Unidad Vecinal N.3 (1946-1949) marcó el inicio de programas de equipamiento urbano y edificios públicos con aplicación de principios de arquitectura moderna, que iban cambiando el perfil de la ciudad. Paralelamente, se puso en marcha un plan de expansión urbana que incluía grandes avenidas e intercambios viales, aunque hacia 1950 el crecimiento urbano se dio de manera desordenada, con la transformación de tierras agrícolas en barrios residenciales a criterio de los propietarios y las zonas no cultivadas de la periferia de Lima fueron invadidas por asociaciones que reclamaban espacio en la capital (Kahatt, 2014).

En la década de 1960, bajo el gobierno de Fernando Belaúnde Terry, se retomó la construcción de unidades vecinales y se impulsaron proyectos de infraestructura vial, energética y de servicios. Sin embargo, este crecimiento también aceleró la formación de barrios informales. Para finales de la década, Lima superaba los 2.5 millones de habitantes, con un 20% de población migrante viviendo en condiciones precarias (Kahatt, 2014).

En la década de 1970, bajo el régimen militar de Velasco, Lima experimenta una consolidación de la arquitectura brutalista y el crecimiento informal. El centro histórico se deteriora por el uso comercial descontrolado y la tugurización, perdiendo su rol como referente social y económico. Los negocios principales se trasladan a distritos del sur como San Isidro y Miraflores (Kahatt, 2014).

En los años 80, a pesar del retorno a la democracia, la crisis se agudiza con la migración masiva del campo y el terrorismo. Lima alberga diversas identidades culturales, integrando urbanizaciones formales y “barriadas” informales en un gran conjunto urbano. Los 90 traen mayor estabilidad económica. Con más de 7 millones de habitantes, Lima busca recuperar su centro histórico para negocios y turismo. Asimismo, las primeras zonas residenciales se repotencian y se impulsa la densificación de los anteriormente llamados balnearios. De esta manera, los edificios de departamentos se convierten en el nuevo patrón de ocupación en toda el área metropolitana (Kahatt, 2014).

2.2.4. Conclusiones Parciales

El territorio donde hoy se asienta Lima Metropolitana posee un valioso legado prehispánico que representa un primer referente histórico de actividad inmobiliaria: darle valor al suelo a través de proyectos de canalización hidráulica. Este sistema de canales y acequias desarrollados por las culturas Lima, Wari e Ychsma, permitió transformar el desierto costero en un valle productivo. La red de canales como Surco, Huatica, Lima, Maranga y Callao, que derivan del río Rímac, establecieron los ejes de desarrollo que posteriormente condicionaron el crecimiento urbano de la ciudad.

La superposición del trazado hispánico sobre las estructuras prehispánicas estableció un patrón de desarrollo urbano donde los nuevos proyectos se ejecutaron con una aproximación de orden funcional racional y explotación comercial. Acerca de la función vivienda, se reconoce un fenómeno de respuesta arquitectónica a las necesidades habitacionales cambiantes, la evolución de las tipologías de vivienda para renta en Lima, desde los "callejones" coloniales hasta las casonas subdivididas.

La proximidad residencial entre diversos grupos sociales, característica histórica de la Lima colonial y republicana temprana, representa un antecedente valioso de generación de comunidades heterogéneas pero cohesionadas. Asimismo, el desarrollo de infraestructuras de movilidad ha sido determinante para la transformación urbana de Lima. Las líneas ferroviarias primero, y las grandes avenidas después, definieron los ejes de expansión hacia los balnearios del sur, permitiendo la consolidación de distritos como Miraflores, Barranco y posteriores urbanizaciones como Santa Beatriz, Lince y Jesús María.

La experiencia de las unidades vecinales ofrece lecciones valiosas sobre la importancia del equipamiento comunitario y los espacios compartidos en proyectos residenciales de escala significativa. El concepto de "comunidad" como eje de desarrollo inmobiliario no es nuevo en Lima; sin embargo, no es explotado en el reciente proceso de densificación vertical en Lima

Moderna. El modelo de renta multifamily propuesto debe diferenciarse de los desarrollos convencionales mediante la incorporación de elementos distintivos basados en la rica tradición histórica del territorio limeño, ofreciendo no solo unidades habitacionales sino una atmósfera residencial que celebre la memoria colectiva del lugar.

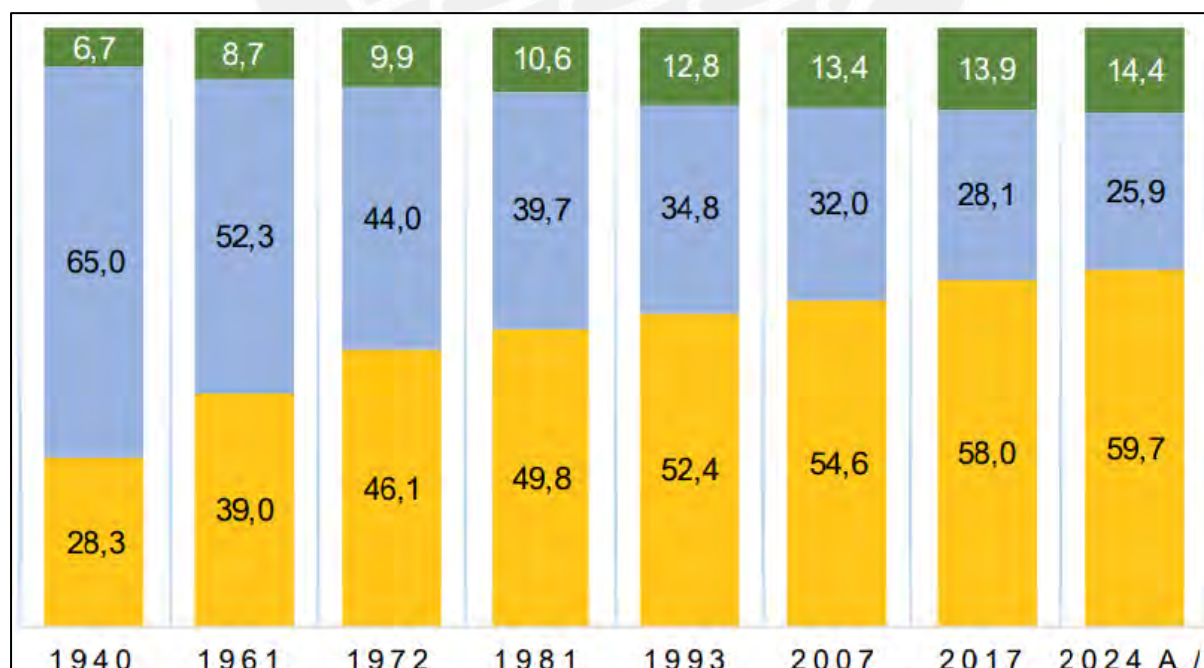
2.3. Panorama Demográfico

2.3.1. Generalidades nacionales

El Perú tiene una población, proyectada al 2024, de 34'038,500 habitantes, de los cuales 60% se ubican en la Costa, 26% en la Sierra y 14% en la Selva. Asimismo, el 50% de los peruanos de la Costa, viven en Lima Metropolitana, 10'292,400 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024). Con respecto al número de hogares, en el Perú hay alrededor de 9 millones, de los cuales casi el 29% se ubica en Lima Metropolitana, 2.6 millones (Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública, 2025).

Figura 11 Distribución porcentual de la población según región natural

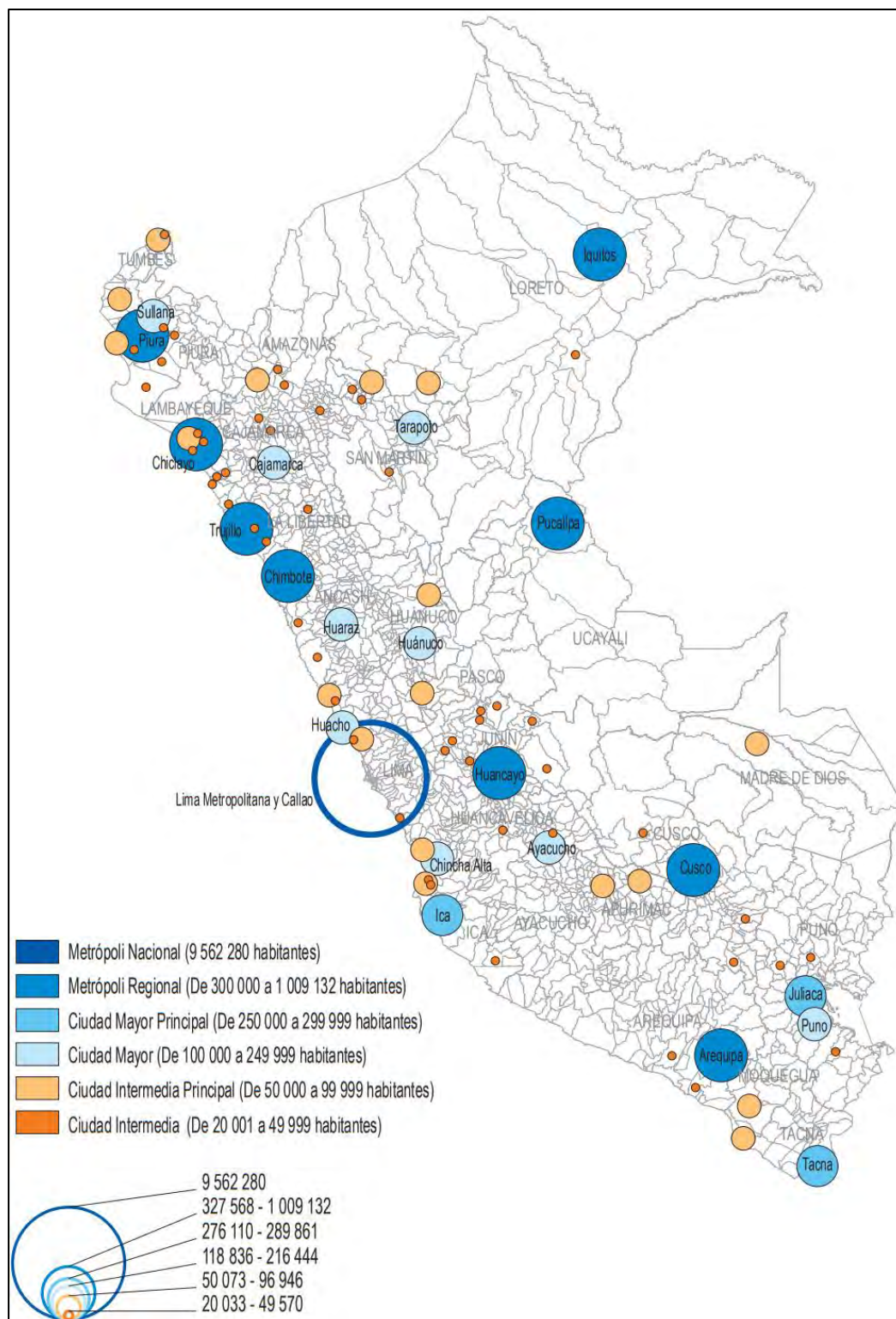
Distribución porcentual de la población según región natural



Nota. Según INEI (2024); en amarillo, la Costa; en celeste, la Sierra; y en verde, la Selva.

Figura 12

Ciudades de 100mil y más habitantes



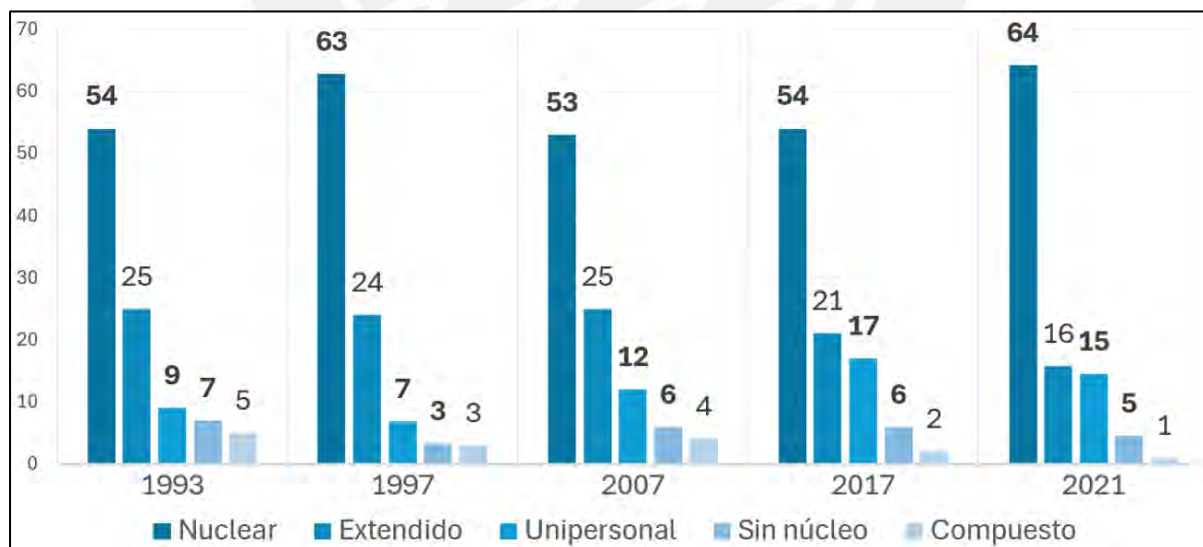
Nota. Según INEI (2023), 50% de ciudades con más de 100mil habitantes están en la costa.

Los tipos de hogares pueden ser nucleares (cónyuges con y sin hijos), extendidos (núcleo conyugal y otros parientes), compuestos (núcleo conyugal con otros parientes y/o miembros no parientes), unipersonales (un individuo) y sin núcleo (individuos sin núcleo conyugal y sin parientes). En América Latina, hay un aumento de hogares unipersonales, del 22 % en 2000 al 34 % en 2023; mientras que los hogares nucleares con hijos disminuyeron del 63 % al 60%; esto refleja una mayor población soltera y una reducción en la tasa de natalidad (CEPLAN, 2024).

A nivel nacional, entre 1993 y 2021, los hogares nucleares han aumentado gradualmente, los hogares extendidos disminuyeron de manera significativa recientemente, los hogares unipersonales han crecido considerablemente, los hogares sin núcleo no varían significativamente y los hogares compuestos han disminuido llegando a una magnitud mínima (CEPLAN, 2024).

Figura 13

Tipos de hogares



Nota. Elaboración propia según información de CEPLAN (2024).

2.3.2. Bono demográfico

El bono demográfico sucede cuando la razón de dependencia disminuye, es decir, cuando la población en edad de trabajar (de 15 a 64 años) supera a la población dependiente (niños y adultos mayores) (Quispe, 2022). Este es un concepto atractivo para el dinamismo de mercados pues durante este periodo la población económicamente activa tiene, figurativamente, menos personas que dependen de ellos; por lo tanto, más poder de gasto/inversión, participando favorablemente al desarrollo de la economía del país

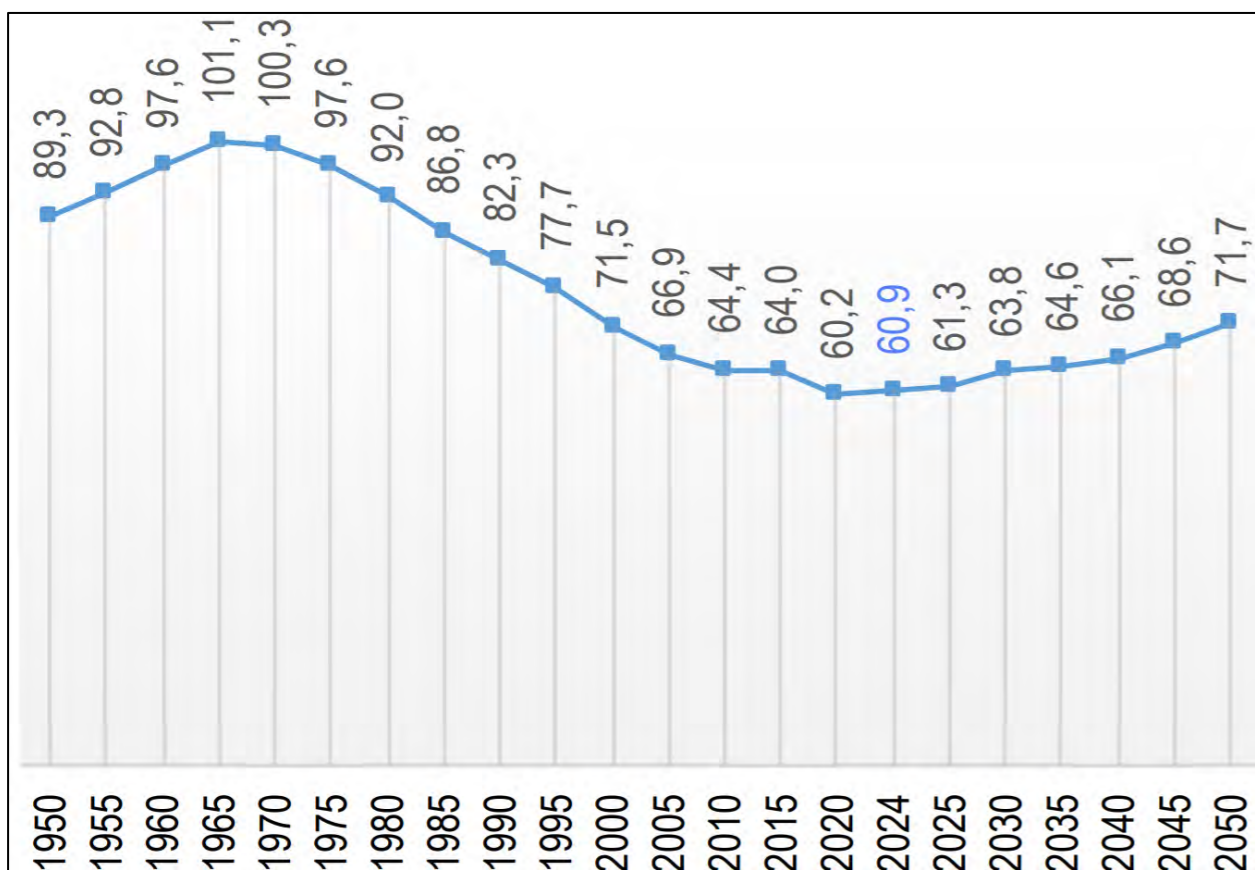
En el Perú, a partir de 1970, la razón de dependencia comenzó a disminuir debido a la reducción de la fecundidad. De esta manera, el período de bono demográfico empezó en el 2005, cuando el número de dependientes resultó menor a 70 por cada 100 habitantes activos.

Actualmente, se estima que la razón de dependencia ya alcanzó su punto más bajo y comenzará a aumentar debido al envejecimiento de la población. En consecuencia, el período de bono demográfico culminará en el 2045 pues a partir del 2050 se estima que los dependientes superen los 70 por cada 100 activos.

El país está en transición demográfica, su población deja de ser una joven de rápido crecimiento, pasa a ser una adulta con crecimiento desacelerado y eventualmente se tornará en una población vieja. De esta forma, la estructura de edades adquiere un nuevo perfil, dejando de ser piramidal y tornándose rectangular hacia el período 2050, cuando terminará el bono demográfico del Perú (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023).

Figura 14

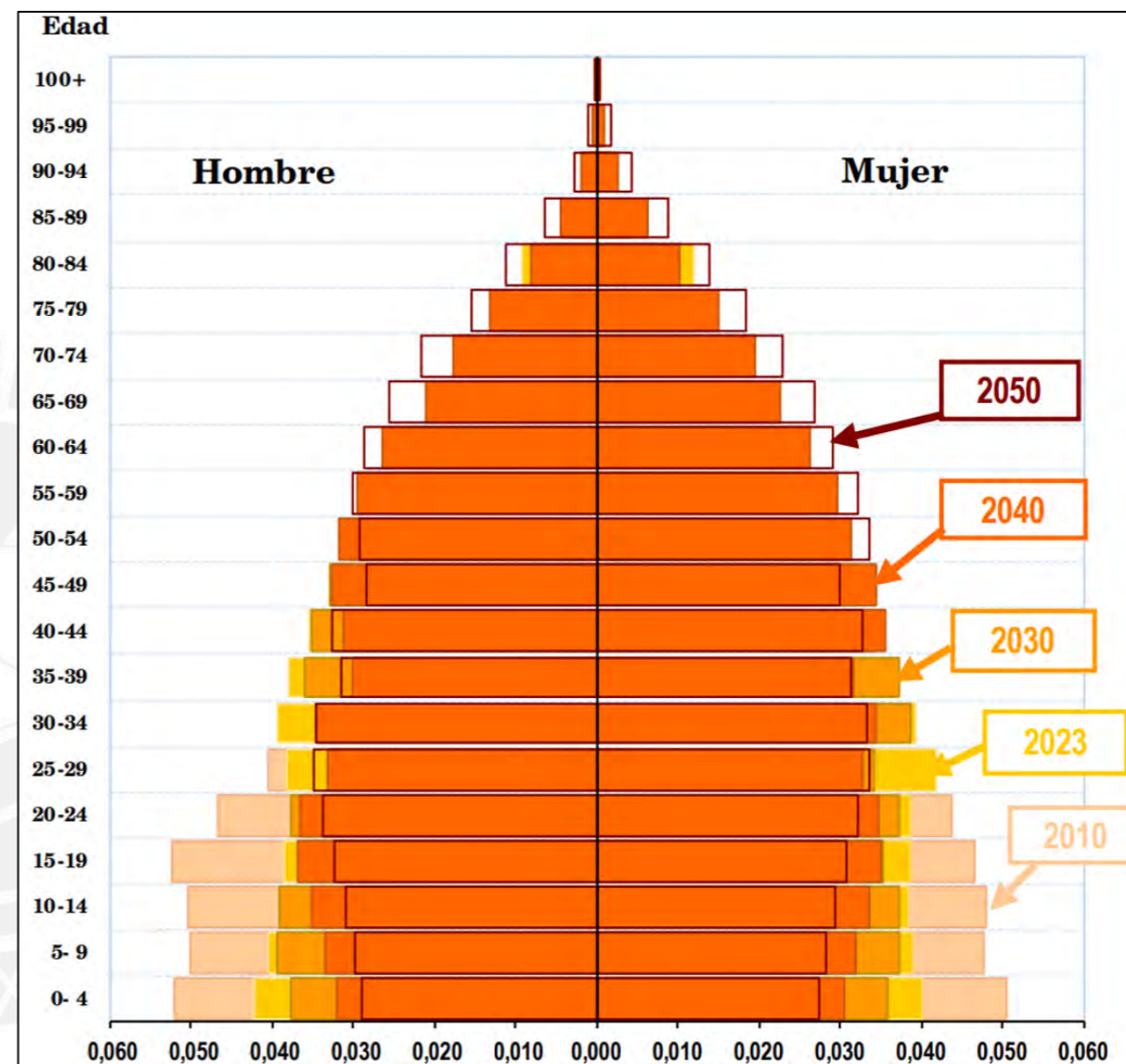
Número de dependientes por cada 100 personas



Nota. Extraído del reporte de INEI, Situación de la Población Peruana (2024).

Figura 15

Pirámide poblacional por edad y sexo, distribución porcentual

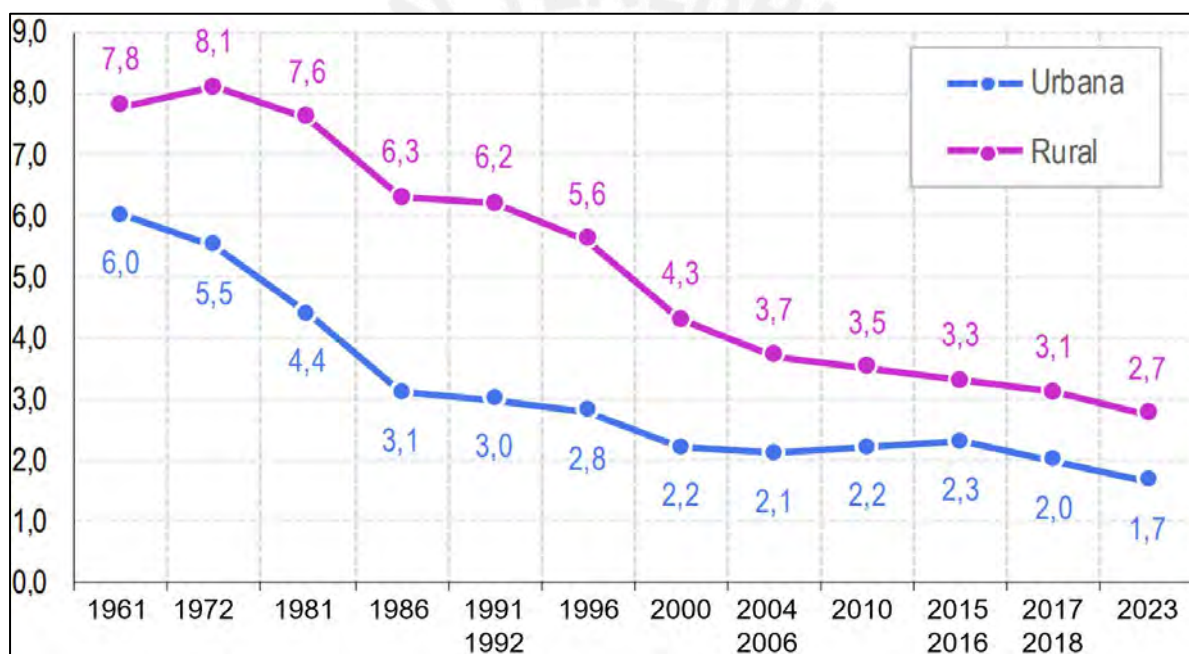


Nota. Extraído del reporte de INEI, Situación de la Población Peruana (2023).

Según INEI (2024), se estima que el nivel de fecundidad en el año 2023 fue de 1.8 hijos nacidos vivos por mujer, cifra que está debajo nivel de reemplazo (2.1); es decir, la nueva generación de peruanos será menos numerosa que sus predecesoras. En Lima Metropolitana, la tasa global de fecundidad ha ido decreciendo: en el período 2015-2016 fue de 2.1, en el 2017-2018 de 1.7 y en el 2022-2023 de 1.4. Así, en el 2022 y en comparación con el 2019, el total de nacidos vivos en la capital y de mujeres de 20 años a más ha disminuido en un 33,5%.

Figura 16

Tasa global de fecundidad en zona urbana y rural



Nota. Extraído del reporte de INEI, Situación de la Población Peruana (2023).

Según INEI (2024), se estima una esperanza de vida al nacer de 77 años, número que ha ido aumentando significativamente con el paso de los años, hace tres décadas era 63. En contraste, la tasa bruta de natalidad es de 16 nacimientos por cada mil habitantes, número que baja con el paso de los años, hace tres décadas era 34

2.3.3. Educación

Tema importante, relacionado a la capacidad de producción de la sociedad, es la educación. Según INEI (2024), el 46% de los individuos de 15 y más años en áreas urbanas del Perú ha alcanzado el nivel de educación secundaria (se estima que solo el 80% que la está cursando, terminará). Luego; 20%, la superior universitaria; 17%, la superior no universitaria; y 17%, la primaria o menos.

Los datos que se enfocan en la población de 15 a 29 años de edad (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023) indican que el 37% de estos ha alcanzado un nivel de educación superior (universitaria y no universitaria); mientras que el 28% de los de 30 y más han alcanzado ese mismo nivel.

Del total de jóvenes de 15 a 29 años en áreas urbanas del Perú, se estima que el 47% solo trabajan, 10% estudian y trabajan, 24% solo estudian, y un 19% ni estudia ni trabaja. Con respecto a la relación del trabajo con el nivel de educación, para la población de 15 a 29 años en todo el Perú, la menor cantidad de desempleo o inactividad educativa se encuentra en aquellos que han alcanzado al menos un año de educación superior no universitaria y universitaria (13% y 10% respectivamente). Evidentemente, contar con mayor nivel de educación tiene correspondencia con las posibilidades de dedicarse a alguna actividad productiva y/o intelectual (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023).

Según INEI (2023), las principales carreras universitarias de la población joven son: Ingeniería, Industria y Construcción (25,6%), Administración de Empresas (13,0%), Psicología (10,3%) y Ciencias Económicas y Sociales (10,0%). Por otro lado, según educación superior no universitaria: Ingeniería (22,7%), Administración de Empresas (16,4%) y Ciencias de la Salud (14,6%).

2.3.4. Empleo

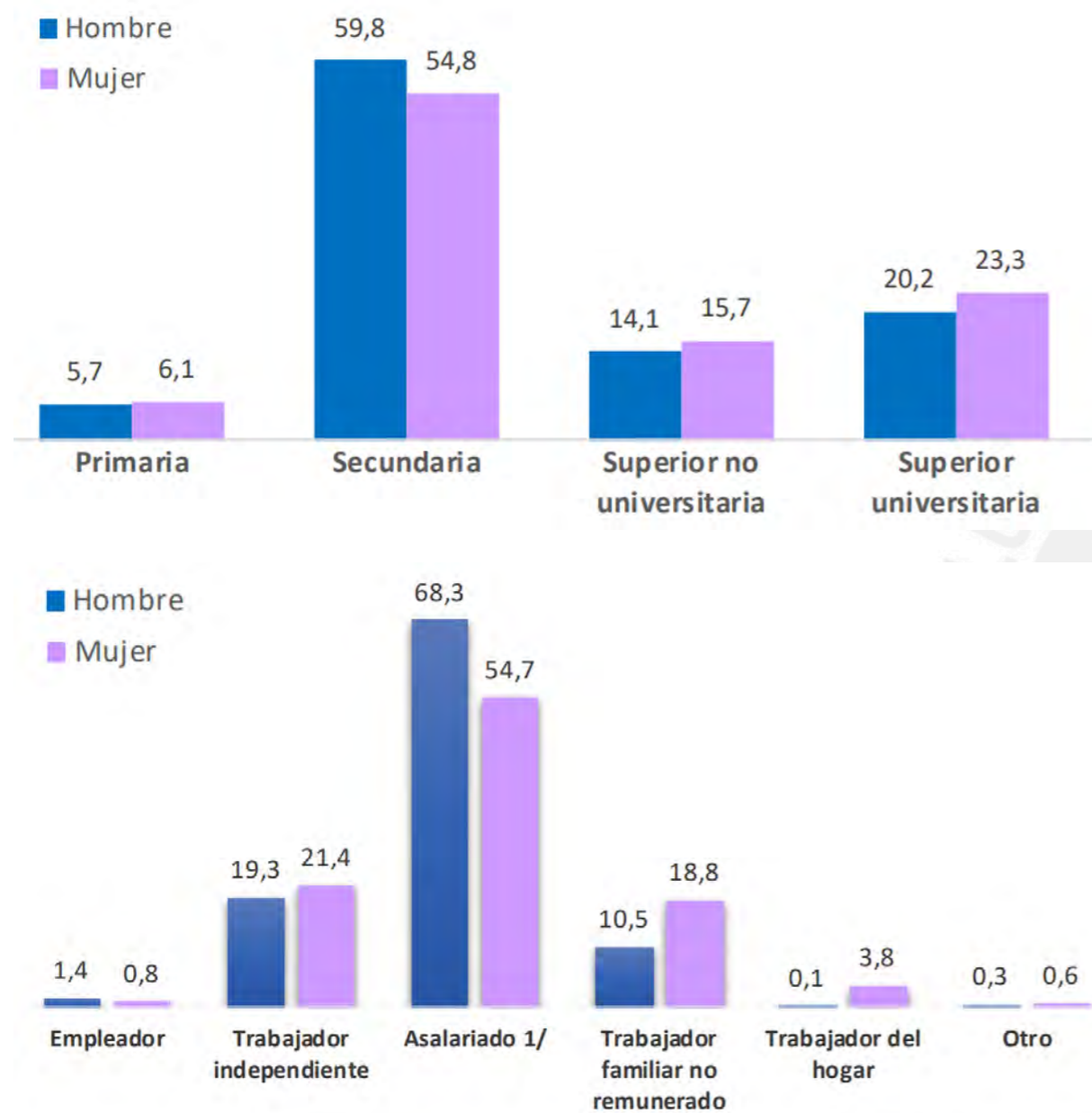
Se considera que las personas de 14 y más años de edad ya están en capacidades de producir y son potenciales demandantes de trabajo, por lo que se les denomina como “población en edad de trabajar” (PET). De este grupo, a aquellos trabajando e interesados activamente en trabajar, se les agrupa en “población económicamente activa” (PEA). Por otro lado, está la NO PEA, mayores de 14 años que no demandan laborar

En las áreas urbanas del Perú aproximadamente el 62% de los jóvenes (de 15 a 29 años) y el 77% de los mayores (de 30 a más) son parte de la PEA. El ingreso promedio de los primeros es de 1,310 soles, y el de los segundos, 1,719 (31% más); asimismo, la tasa de desempleo (aquellos sin empleo pero buscándolo activamente) es de 10% y 3% respectivamente. Vale mencionar que el gasto real por habitante es de 938 soles en áreas urbanas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023).

Según INEI (2023), la rama de actividad que alberga a la mayoría de la PEA ocupada joven (de 15 a 29 años), son “otros servicios” (electricidad, gas, agua, intermediación financiera, servicios sociales, salud, servicios domésticos, y similares), seguida de la Agricultura-Pesca-Minería y del Comercio. Además, el tamaño de las empresas para la cual se laburan, en su gran mayoría es de 1 a 10 trabajadores. Asimismo, en su mayoría son asalariados (empleados y obreros), y en una proporción mucho menor, trabajadores independientes.

Figura 17

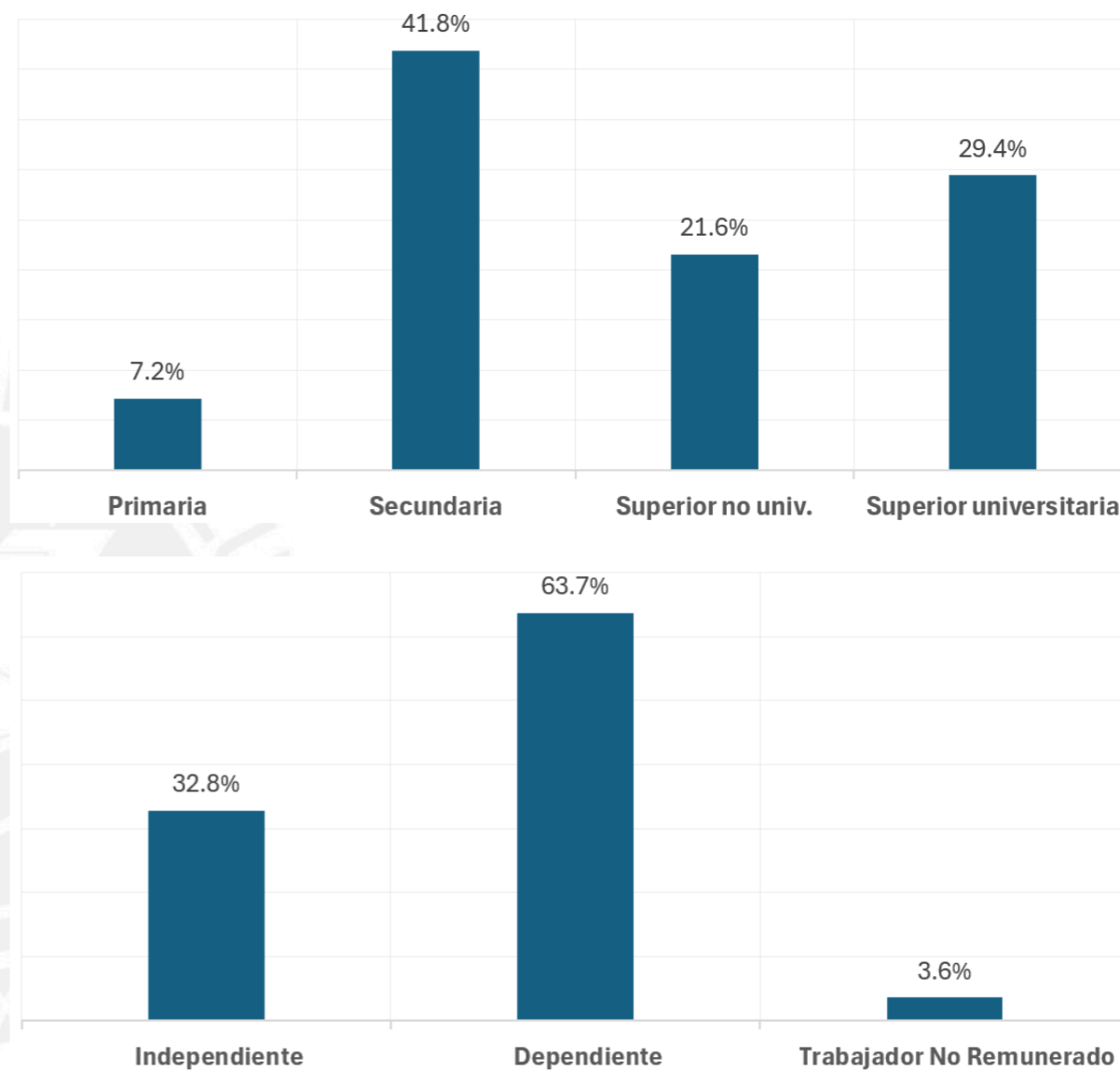
Nivel de educación alcanzado y categoría de la PEA ocupada del Perú (%)



Nota. Extraído del reporte de INEI (2023).

Figura 18

Nivel de educación alcanzado y categoría de la PEA ocupada de Lima Metropolitana (%)



Nota. Elaboración propia según datos del reporte de INEI (2025)

Con respecto a Lima Metropolitana, INEI (2025) estima que la PET es de 9.05 millones de ciudadanos. De estos, el 39% están adecuadamente empleados, 22% subempleados, 4% desocupados y 35% no participan ni buscan actividad económica. Con respecto a hace 1 año; la PEA ocupada adecuadamente empleada ha incrementado en 11%, la PEA ocupada subempleada ha disminuido en 11% y la PEA desocupada disminuyó en 15%. Con respecto a hace 6 años; +11%, +11% y -11% respectivamente.

La **PEA ocupada adecuadamente empleada** es de 3.49 millones; de 14 a 24 años de edad, 0.25 millones; **de 25 a 44 años, 1.92 millones**; y de 45 a más, 1.32 millones. Con respecto a hace 1 año; el primer grupo ha disminuido en 20%, el segundo ha aumentado en 11% y el tercero en 18%. Con respecto a hace 6 años; -33%, +7% y +48% respectivamente. Asimismo, el 27% de todos estos tiene un régimen independiente y el **73% dependiente**.

El ingreso promedio mensual según nivel de educación alcanzado es de 3,222 soles para aquellos que tienen educación superior universitaria, 6% más que el año pasado y 11% más que hace seis años. Vale mencionar que, según INEI (2025), la inflación en Lima Metropolitana fue de 1.85% con respecto al año pasado y 26.07% con respecto a hace seis años.

Figura 19

de la PEA en Lima Metropolitana

Evolución de la PEA en Lima Metropolitana



Nota. Elaboración propia en base a datos de INEI (2025).

2.3.5. Conclusiones Parciales

El análisis demográfico revela la significativa concentración poblacional en Lima Metropolitana, que alberga a más de 10 millones de habitantes, representando el 50% de la población costera y casi un tercio de la población nacional. Esta concentración demográfica se refleja también en la distribución de hogares, donde Lima Metropolitana agrupa 2.6 millones de los 9 millones de hogares peruanos. La evolución de la estructura familiar muestra una tendencia importante hacia el aumento de hogares unipersonales, que crecieron del 22% al 34% entre 2000 y 2023, mientras los hogares nucleares tradicionales experimentan una disminución progresiva. Este cambio en la composición de los hogares responde a transformaciones socioeconómicas y culturales, donde la soltería prolongada y la reducción en las tasas de natalidad están reconfigurando las demandas habitacionales urbanas, especialmente en áreas consolidadas como Lima Moderna.

El Perú se encuentra actualmente en una fase avanzada del bono demográfico, que comenzó en 2005 y se extenderá hasta 2045, determinada por una favorable razón de dependencia donde la población en edad laboral supera significativamente a la población dependiente. Este fenómeno demográfico representa una oportunidad para el desarrollo inmobiliario, particularmente en Lima Metropolitana, al contar con una población económicamente activa con mayor potencial adquisitivo y menores cargas familiares. La tasa global de fecundidad en Lima Metropolitana ha descendido hasta 1.4 hijos por mujer, muy por debajo del nivel de reemplazo, mientras la esperanza de vida ha aumentado hasta los 77 años. Estos indicadores configuran una población adulta con crecimiento desacelerado que modificará progresivamente sus necesidades habitacionales, privilegiando opciones residenciales que respondan a nuevas configuraciones familiares y estilos de vida urbanos más independientes.

El perfil educativo de la población urbana peruana muestra que el 37% de los jóvenes entre 15 y 29 años ha alcanzado educación superior, superando el 28% de la población mayor de 30 años con este nivel educativo. Esta mejora intergeneracional en los niveles de formación repercute directamente en las aspiraciones y capacidades económicas de la nueva generación de potenciales arrendatarios y propietarios. Asimismo, hay una correlación entre el nivel educativo y la participación productiva, donde quienes alcanzan educación superior presentan menores tasas de desempleo e inactividad (13% para educación superior no universitaria y 10% para universitaria), consolidando un segmento poblacional con mayor estabilidad económica y capacidad de inversión o gasto en vivienda.

El panorama laboral en Lima Metropolitana presenta indicadores favorables para el desarrollo inmobiliario, con 3.49 millones de personas adecuadamente empleadas y un ingreso promedio mensual de 3,222 soles para quienes cuentan con educación superior universitaria, monto que ha crecido un 6% respecto al año anterior. Los datos reflejan un crecimiento significativo en la población adecuadamente empleada entre 25-44 años (11%) y mayores de 45 años (18%); asimismo, el predominio del empleo dependiente (73%) sobre el independiente (27%), es evidencia un núcleo económicamente estable con potencial para acceder a soluciones habitacionales de calidad. A pesar de la relación negativa entre el crecimiento salarial e inflación (el salario aumento 11% con respecto a hace 6 años, mientras que la inflación de 23% en el mismo período), la tendencia positiva en los indicadores laborales, particularmente en el segmento con educación superior, configura un escenario favorable para el desarrollo de productos inmobiliarios dirigidos a profesionales con capacidad económica creciente.

2.4. Conclusiones Del Capítulo

El análisis del contexto territorial, histórico y demográfico de Lima Metropolitana revela un escenario complejo y dinámico con importantes implicaciones para el desarrollo inmobiliario a proponer en Jesús María. Desde la perspectiva territorial, Lima Metropolitana

se posiciona como el principal centro económico del Perú, generando el 48% del PBI nacional y albergando a un 1/3 de la población nacional. Su ubicación estratégica en la Cuenca del Pacífico, mercado que concentra el 40% de la población mundial y el 60% del PBI global, le confiere un valor geopolítico internacional importante que puede ser aprovechado por los desarrollos inmobiliarios en la capital, contribuyendo a un modelo urbano más sostenible y eficiente, especialmente en distritos de Lima Moderna.

El análisis histórico evidencia que el territorio limeño ha sido transformado durante milenios mediante infraestructura que ha dado valor al suelo, desde los sistemas de canales prehispánicos hasta las redes de movilidad contemporáneas. La superposición del trazado colonial sobre estructuras preexistentes estableció patrones de desarrollo que continúan influyendo en la configuración urbana actual. Particularmente relevante resulta la tradición histórica de proximidad residencial entre diversos grupos sociales y la evolución de las tipologías de vivienda para renta, desde los callejones coloniales hasta las modernas unidades vecinales que incorporaron el concepto de comunidad como eje fundamental del desarrollo inmobiliario, elemento actualmente desatendido en el fenómeno de densificación vertical.

Asimismo, los diversos fenómenos culturales de Lima Prehispánica constituyen un extraordinario diferenciador para el proyecto inmobiliario. Los antiguos canales como Surco, Huatica y Magdalena, derivados del río Rímac, fueron verdaderos ejes civilizatorios que organizaron el territorio bajo una cosmovisión integradora. Esta herencia ofrece una oportunidad única para desarrollar una identidad arquitectónica auténtica que trascienda las tendencias contemporáneas “pop”. El proyecto puede reinterpretar simbólicamente elementos de los curacazgos y señoríos Ychsma tanto en su diseño audiovisual promocional como en detalles de interiorismo, resaltando la memoria ancestral urbana, transformando al residente no solo en usuario sino en heredero de una tradición milenaria de convivencia con el territorio.

El panorama demográfico muestra transformaciones estructurales significativas, con un incremento notable de hogares unipersonales (del 22% al 34% entre 2000 y 2023) y una reducción progresiva de hogares nucleares tradicionales. La ciudad se encuentra en una fase avanzada del bono demográfico, caracterizada por una población económicamente activa con mayor potencial adquisitivo y menores cargas familiares, mientras la tasa de fecundidad ha descendido a 1.4 hijos por mujer, muy por debajo del nivel de reemplazo. Este escenario se complementa con un perfil educativo en constante mejora, donde el 37% de los jóvenes entre 15 y 29 años ha alcanzado educación superior, y un panorama laboral favorable con 3.49 millones de personas adecuadamente empleadas en Lima Metropolitana, en su mayoría (73%) con empleo dependiente.

Lima Metropolitana enfrenta un déficit de aproximadamente 777mil viviendas, del cual el 60% corresponde a déficit cualitativo (viviendas existentes en condiciones inadecuadas) y el 40% a déficit cuantitativo (hogares sin vivienda). Este problema se inserta en un contexto donde el déficit total alcanza los 105 millones de unidades habitacionales en América Latina y el Caribe. La magnitud de esta brecha habitacional representa tanto un reto como una oportunidad para desarrollos inmobiliarios innovadores que puedan ofrecer soluciones rápidas, como el mercado de alquiler que permite mayor accesibilidad a vivienda de calidad sin la necesidad de grandes inversiones iniciales y tan prolongadas por parte de los usuarios.

La confluencia de estos factores territoriales, históricos, demográficos y habitacionales configura un escenario óptimo para el desarrollo de proyectos inmobiliarios innovadores que respondan a las nuevas configuraciones de hogares y a los nuevos estilos de vida urbanos, particularmente en distritos centrales como Jesús María. El proyecto de la presente tesis tiene la oportunidad de constituirse en un referente de innovación urbana, maximizando el aprovechamiento del suelo en centralidades dinámicas y ofreciendo alternativas habitacionales

que satisfaga las cambiantes necesidades de la población contemporánea mientras promueve valores urbanos intangibles.



Capítulo III: Contexto Específico

3.1. Lima Metropolitana

3.1.1. Generalidades

Lima Metropolitana (provincia de Lima y capital del Perú) está compuesta por 43 distritos, con una población total de 10'292,400 personas. La capital destaca como el principal centro de concentración poblacional y de entidades -públicas y privadas- del país, generando una alta demanda de servicios y ordenamiento territorial. Forma parte de los corredores económicos más importantes que conectan al país, lo que la convierte en el núcleo de la mayor red logística nacional con acceso directo al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y al puerto del Callao. Esto se acentúa con proyectos en curso como el puerto multipropósito de Chancay (en la provincia vecina de Huaral), parques industriales (en distritos de Lima Balneario) y un puerto en Pucusana. La economía limeña se basa predominantemente en el sector servicios, seguido por la manufactura y el comercio, con una población económicamente activa y ocupada que representa el 53% del total.

Diversas entidades, entre ellas INEI, comúnmente seccionan la capital en 5 unidades territoriales, conocidas como "Limas". En un acuerdo de concejo del año 2020 y más recientemente, en el PLANMET 2040, se detallan las unidades territoriales: Norte, Centro, Este, Sur y Balnearios (Municipalidad Metropolitana de Lima).

En la ciudad no se puede reconocer un colectivo cultural predominante; sus múltiples urbanizaciones en diversos distritos reflejan una rica diversidad de manifestaciones. La Municipalidad Metropolitana de Lima (2023) reconoce en esta multiculturalidad una fortaleza clave para el desarrollo; en términos generales, promoviendo las identidades locales para el beneficio económico y trabajando para mitigar la discriminación ciudadana.

Figura 20

Cinco Limas



Nota. Edición de mapa de la Municipalidad Metropolitana de Lima (2023); Lima Norte en rojo, Centro en anaranjado, Este en verde, Sur en morado y Balnearios en azul.

Lima Metropolitana enfrenta desafíos sociales, registrando entre 28% a 31% de pobreza monetaria en su población (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2024). Asimismo, es importante reconocer el fenómeno de la inmigración venezolana, que inicia significativamente a partir del año 2017, como resultado de la crisis socioeconómica en Venezuela. En mayoría son personas de 20 a 39 años (60% del total). El 57% de los inmigrantes venezolanos permanece en Lima Metropolitana (660mil); el 29% de estos reside en Lima Norte, 27% en Lima Este, 23% en Lima Centro, y 21% en Lima Sur y Balnearios. (Superintendencia Nacional de Migraciones, 2023).

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es una medida resumida de logros en tres dimensiones clave del desarrollo humano: vida larga y saludable, acceso al conocimiento y nivel de vida digno (United Nations Development Programme, 2023). El IDH de Lima Metropolitana muestra una estrecha relación con las características de los asentamientos urbanos. Los distritos se pueden clasificar en cuatro grupos según su IDH, reflejando el patrón de crecimiento histórico de la ciudad, que ha sido marcado por la falta de recursos para promover un desarrollo sostenible, resultando en áreas conflictivas y caóticas, propias de un crecimiento urbano acelerado y desigual (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019).

El primer grupo, con el IDH más alto, comprende los distritos céntricos y de primera expansión. Originalmente áreas residenciales de clase media ahora experimentan un rápido crecimiento vertical, con una mezcla de viviendas y locales empresariales. El segundo grupo incluye distritos antiguos del centro y áreas de expansión más reciente, habitados principalmente por inmigrantes y trabajadores del sector terciario, constituyendo el grupo más numeroso en términos de población.

El tercer grupo, notablemente afectado por la marginalidad y la migración, abarca grandes distritos en las periferias sur, este y norte de Lima. Representa cerca del 30% de la

población y continúa en expansión. El cuarto grupo, comprende los distritos más periféricos y algunos balnearios costeros.

Figura 21

Índice de Desarrollo Humano en Lima Metropolitana

ÁREA	Población		Índice de Desarrollo Humano	Esperanza de vida al nacer	Con Educación secundaria completa (Poblac. 18 años)	Años de educación (Poblac. 25 y más)	Ingreso familiar per cápita
	habitantes	% de Lima Metropolitana	IDH	años	%	años	N.S. mes
LIMA	9,188,545	89.8	0.7255	79.97	75.96	10.62	1,530.5
Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, Lince, San Borja, Miraflores, San Miguel, Surquillo, Barranco, Santiago de Surco, La Molina, San Isidro	1,289,227	12.6	0.8213	80.45	78.94	13.33	1,883.8
Breña, Chaclacayo, Chorrillos, Comas, El Agustino, La Victoria, Lima, Los Olivos, Punta Negra, Rimac, San Bartolo, San Juan de Miraflores, San Luis, San Martín de Porres, Santa Anita, Santa María Del Mar	3,541,074	34.6	0.7397	80.34	77.49	11.00	1,564.0
Ate, Independencia, Lurín, San Juan de Lurigancho, Villa El Salvador, Villa María Del Triunfo	3,060,114	29.9	0.6945	79.73	74.31	9.72	1,441.8
Ancón, Carabaylo, Cieneguilla, Lurigancho, Pachacamac, Pucusana, Puente Piedra, Punta Hermosa, Santa Rosa	1,298,130	12.7	0.6602	78.56	73.01	9.52	1,297.4

Nota. Edición de tabla del Programa de las naciones unidas para el desarrollo (2019).

El libro "Las centralidades de Lima Metropolitana en el siglo XXI: una aproximación empírica" (Vega-Centeno, y otros, 2019), reconoce los espacios relevantes para los ciudadanos; este concepto es similar al "nodo", expuesto por Kevin Lynch en "La Imagen de la Ciudad" (1960). Las centralidades reconocidas por Vega-Centeno son producto del estudio de las siguientes variables: densidad, accesibilidad, diversidad de usos, configuración del territorio, espacio público y percepciones de los ciudadanos. Estos espacios albergan dinámicas importantes para los ciudadanos, por lo que albergan suelos relevantes para desarrollos inmobiliarios.

Las principales centralidades identificadas son diez: el cercado de Lima y su Centro Histórico, el parque Kennedy y sus alrededores en Miraflores, Gamarra en La Victoria, la Av.

Izaguirre en Independencia, Av. Universitaria en San Miguel, la zona financiera de San Isidro, Ciudad de Dios en San Juan de Miraflores, el “Óvalo” de Puente Piedra, el Mercado Central de la provincia constitucional del Callao y Ceres en Ate. Asimismo, específicamente por su atracción de viajes, se identifican como otras centralidades importantes espacios en los distritos de: Ventanilla, Los Olivos, San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, El Agustino, Lince, Jesús María, Magdalena, La Victoria, San Luis, Santiago de Surco y Villa el Salvador.

El Cercado de Lima -con su Centro Histórico- es el espacio con mayor atracción de viajes, alberga intersecciones viales importantes, tiene gran densidad de empleo y comercio, y cuenta con una amplia diversidad de actividades; no obstante, la experiencia de vivir allí es calificada como deficiente por sus ciudadanos (Vega-Centeno, y otros, 2019). Es decir, la centralidad principal de Lima Metropolitana es representativa de lo que sucede en casi todas las otras: un espacio es necesario para la cotidianidad del ciudadano, pero se encuentra en condiciones desagradables

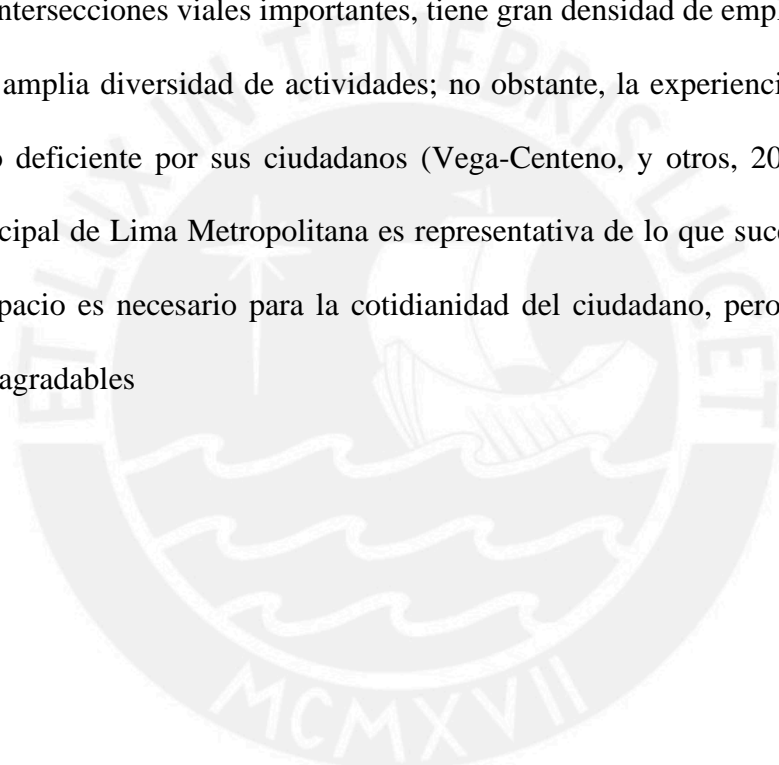
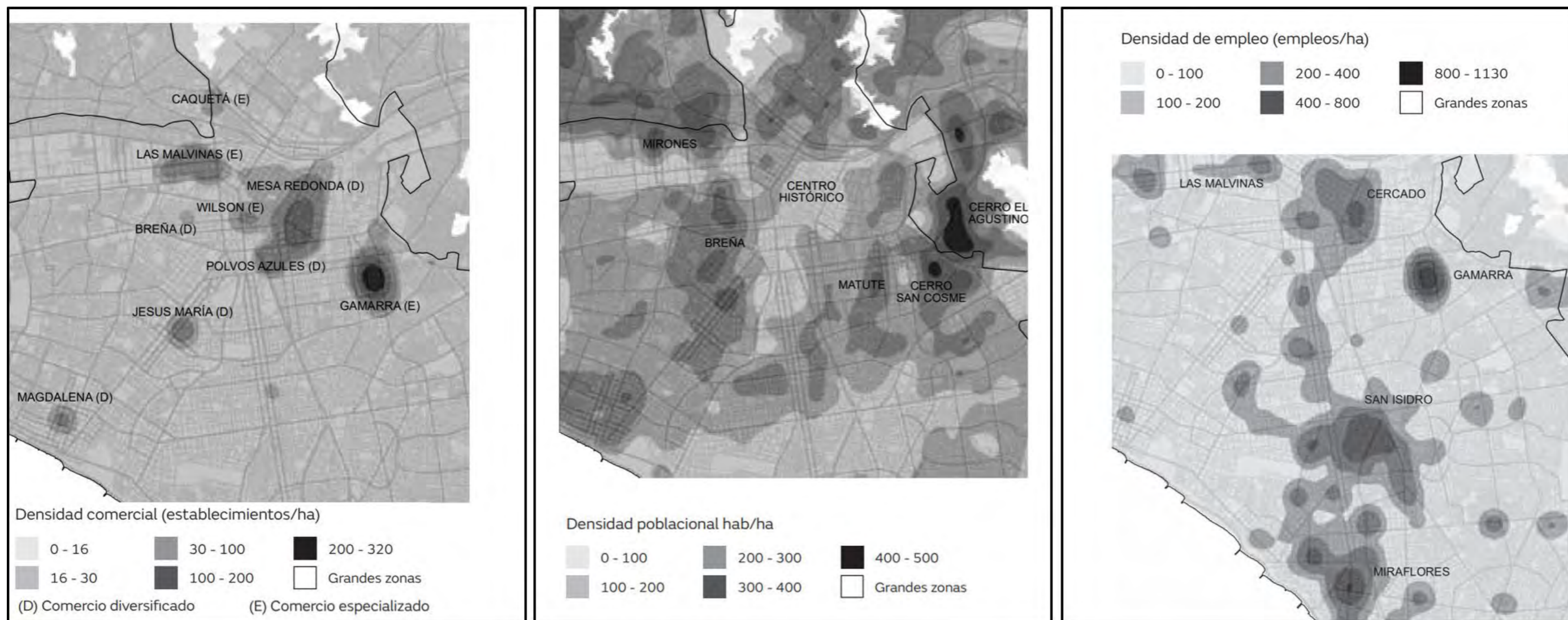


Figura 22

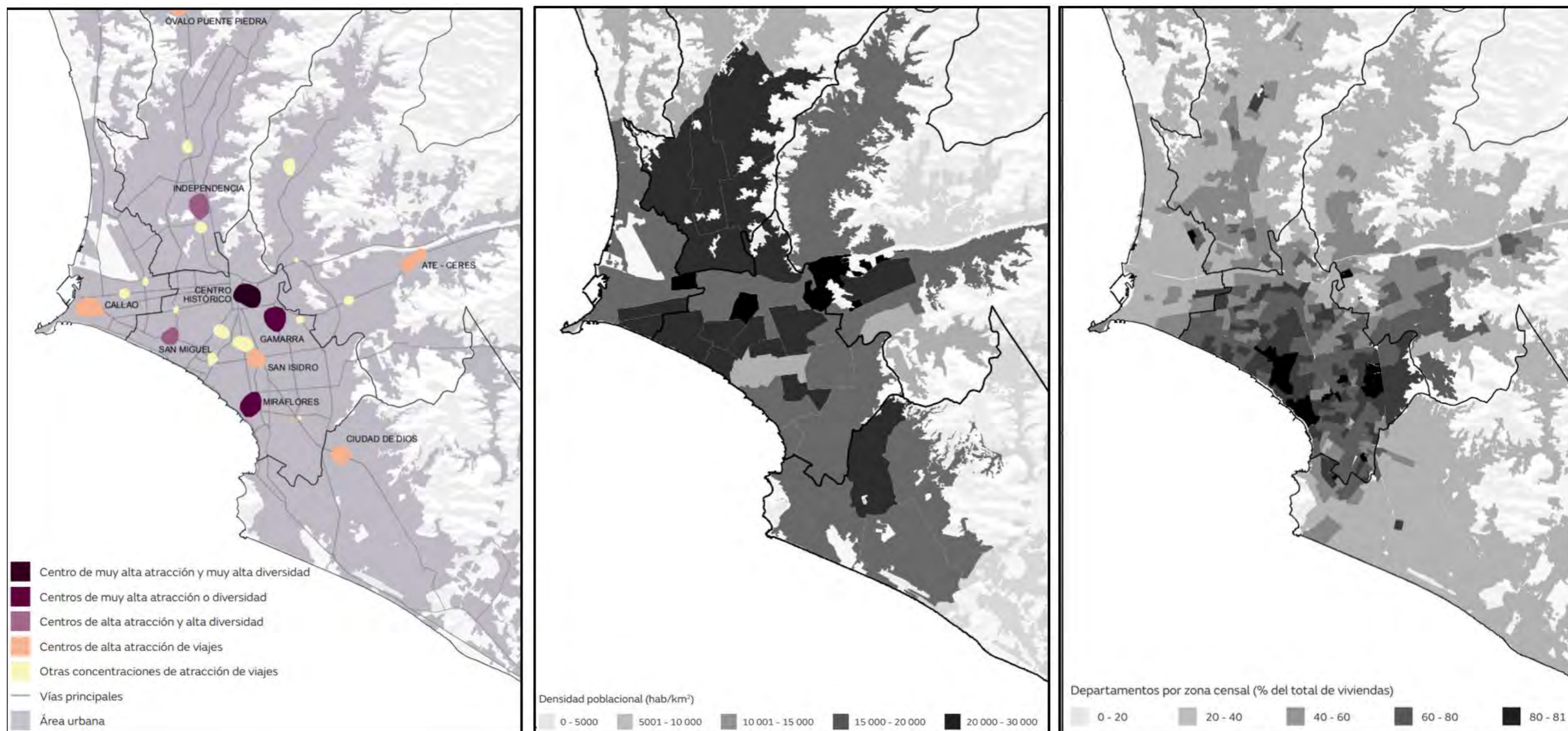
Centralidades en Lima Centro



Nota. Mapas de Vega-Centeno et al, elaborados según datos del 2014 (2019)

Figura 23

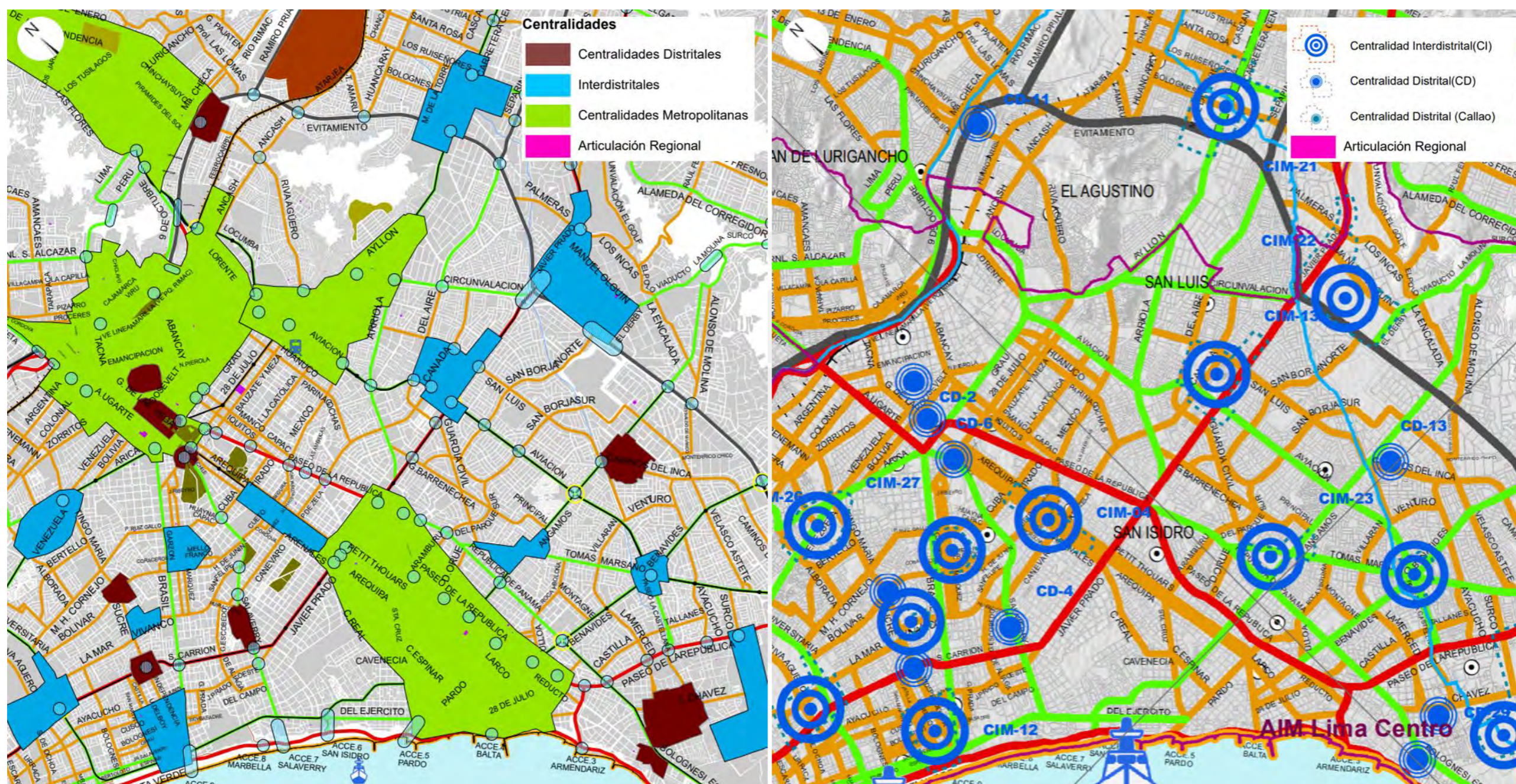
Centralidades de Lima Metropolitana, densidad de población y de departamentos



Nota. Mapas de Vega-Centeno et al, elaborados según datos del 2017 (2019).

Figura 24

Algunas centralidades de Lima Metropolitana



Nota. Collage elaborado según mapas "Sistema de equipamientos metropolitanos propuestos" y "Propuesta del sistema de centralidades distritales" (Instituto Metropolitano de Planificación, 2022).

3.1.2. Lima Moderna

Además de las “Limas” (Norte, Centro, Este, Sur y Balnearios) formalmente determinadas en documentos emitidos por entidades gubernamentales, la industria inmobiliaria ha adoptado otra categorización de los distritos de Lima Metropolitana: Lima Top, Lima Moderna, Lima Centro, Lima Norte, Lima Este y Lima Sur. Entre otros factores, la categorización de los distritos es resultado de la proximidad que tienen entre sí, el similar nivel de oferta de equipamiento urbano y el rango de precios de las viviendas ofrecidas.

Según los informes emitidos por la “Asociación de Empresas Inmobiliarias” (2025) y “TINSA” (2024), Lima Moderna está conformada por 6 distritos: Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel y Surquillo. Asimismo, según los respectivos planes de desarrollo local (municipales) vigentes y la más reciente data del INEI, se estima que Lima Moderna ocupa el 5% del suelo urbano de la capital (3mil de 61mil hectáreas) y alberga al 6% de su población (603mil de 10millones).

Figura 25

Composición de Lima Moderna

Composición de Lima Moderna

SECTOR	ÁREA (ha)		POBLACIÓN (miles)		DENSIDAD (miles / ha)		HOGARES (miles)	
LIMA MODERNA	2,953	100%	620	100%	0.21	100%	183	100%
JESÚS MARÍA	457	15%	90	15%	0.20	94%	27	15%
LINCE	279	9%	65	11%	0.23	112%	20	11%
MAGDALENA	361	12%	72	12%	0.20	95%	22	12%
PUEBLO LIBRE	438	15%	100	16%	0.23	108%	30	16%
SAN MIGUEL	1,072	36%	185	30%	0.17	82%	52	28%
SURQUILLO	346	12%	108	17%	0.31	149%	33	18%

Nota. Datos según planes de desarrollo local vigentes y CPI (2025).

Figura 26

Plano de Lima Moderna



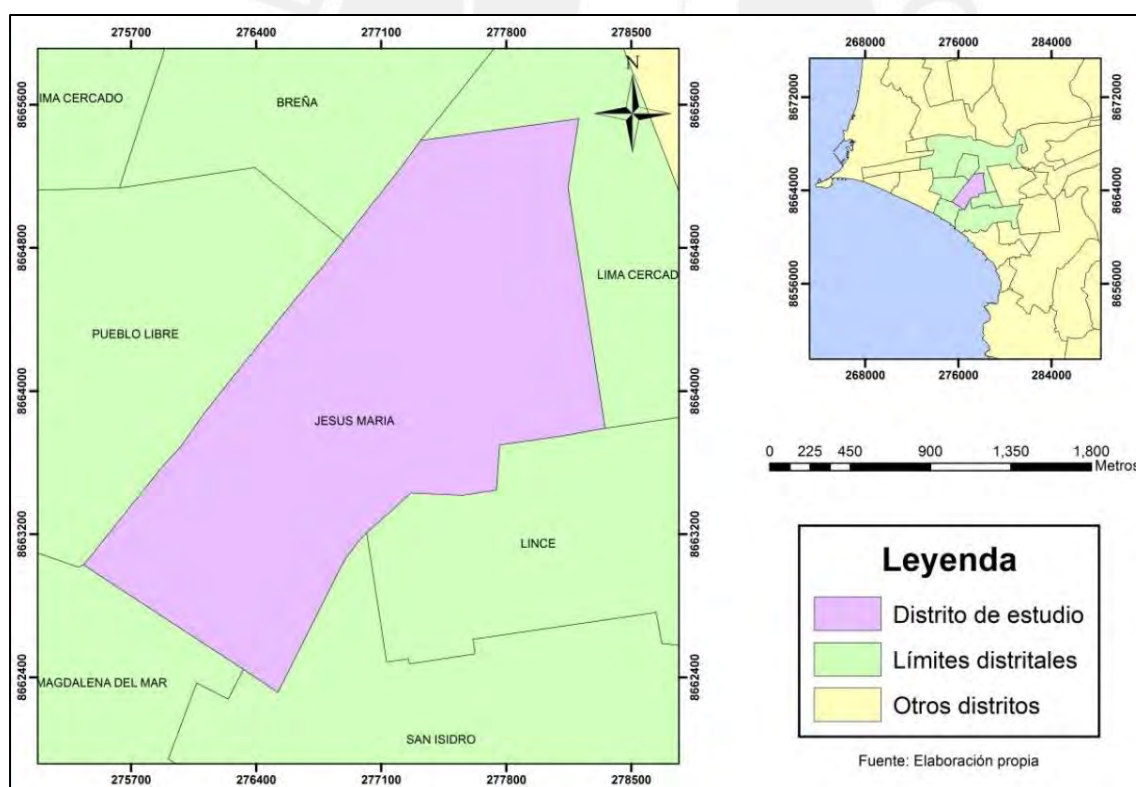
Nota. Edición de mapa del sistema de información metropolitana (Instituto Metropolitano de Planificación, 2025)

3.1.3. Jesús María

Este distrito ocupa aproximadamente 457ha o 4.6km² (Municipalidad Distrital de Jesús María, 2022), el 16% del suelo de Lima Moderna, y esta última ocupa aproximadamente 2,953ha o 29.5km², el 5% del suelo urbano de Lima Metropolitana (Instituto Metropolitano de Planificación, 2022). En el distrito habitan aproximadamente 27mil hogares, que dan un total de 90mil jesumarienses (Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública, 2025). Así, la densidad habitacional en Jesús María es de aproximadamente 200 habitantes por hectárea, cercano a la media de los distritos de Lima Moderna (donde solo resalta Surquillo con una densidad de 310 hab x ha, y San Miguel con 170 hab x ha).

Figura 27

Distrito de Jesús María, límites



Nota. Imagen elaborada por Mariela La Rosa (2014).

El distrito de Jesús María contiene el suelo que las culturas prehispánicas pusieron en valor con acequias derivadas del canal Huatica, cuyo origen estaba en el río Rímac, cerca al actual cerro San Cristóbal (distrito del Rímac) y su desembocadura cerca a la actual residencial Marbella en la Costa Verde (distrito de Magdalena del Mar). En el período del virreinato, antes de ser distrito, estaban las haciendas “Santa Beatriz”, “Matalechuzas”, “Matalechucitas”, y -en los últimos años- “Jesús María” (chacra gestionada por una recolección monacal de capuchinas). La zona norte era conocida por la eliminación de lechuzas, que antes eran importantes para las prácticas culturales de los prehispánicos (Orrego, 2010).

La casa-hacienda principal de “Matalechucitas” y “Jesús María” estaba ubicada en la actual cuadra 14 de la avenida Arnaldo Márquez (cerca al Mercado San José, mercado de abastos principal del distrito), zona donde las acequias del Huatica pasaban por lo que hoy son las avenidas Garzón y Arnaldo Márquez. En el siglo XIX, con la llegada de la República, estos suelos pasaron a manos de la familia Olavegoya, que transformó el fundo en una zona urbana a principios del siglo XX (Orrego, 2010).

Figura 28

Hacienda Jesús María

Casa hacienda Jesús María



Nota. Vistas de Google Street View, de enero 2013. Actualmente, exceptuando la capilla, la infraestructura no existe.

Figura 29*Bosque Matamula y Parque de los Próceres en Jesús María*

Nota. A la izquierda, vista aérea (Johnson, 1930) donde se resalta el bosque Matamula, dentro de una circunferencia roja. A la derecha, vista de Google Earth donde se delimita en rojo el distrito de Jesús María. En 1970 se inaugura el Parque de los Próceres sobre el bosque Matamula.

Jesús María es uno de los distritos que más refleja la evolución urbana de Lima Metropolitana, pasando de ser una zona residencial de baja densidad a un área de alta densidad con un importante componente comercial y de servicios. Jesús María tiene cualidades de un distrito dormitorio y, al mismo tiempo, soporta una significativa población flotante debido a su infraestructura educativa e institucional. Su desarrollo se caracteriza por dos procesos urbanos significativos, que generan un aumento significativo de la densidad poblacional y desafíos en términos de infraestructura y servicios urbanos.

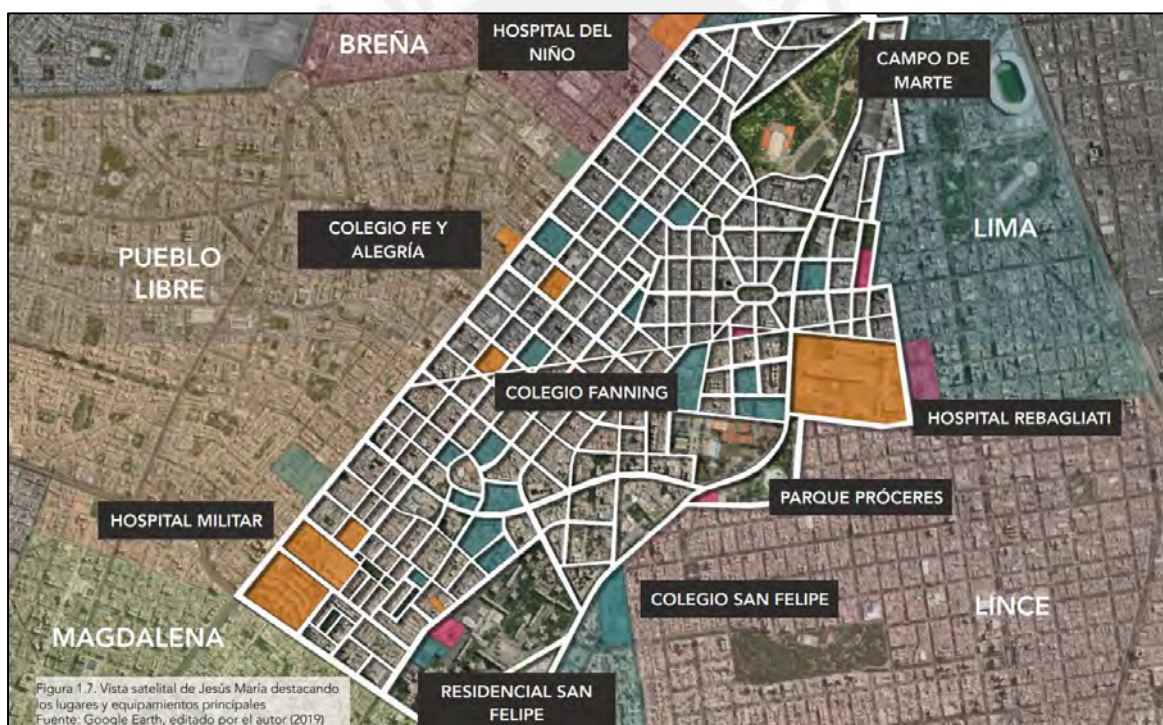
En primer lugar, el patrón residencial ha evolucionado; inicialmente, las urbanizaciones de chalés y quintas se expandían guiadas por importantes avenidas como Brasil, Arequipa, 28

de Julio, Sánchez Carrión, Mariátegui y Salaverry. En las últimas décadas, especialmente desde 2010, el distrito ha experimentado una transformación radical hacia un patrón residencial multifamiliar de alta densidad.

En segundo lugar, hay una transición hacia el uso comercial y de servicios. Ciertas zonas han cambiado el uso residencial de baja densidad a el comercio y servicios. Esto ha resultado en la creación de centralidades de relevancia interdistrital como el "Damero Comercial" (Municipalidad Distrital de Jesús María, 2022).

Figura 30

Distrito de Jesús María, hitos



Nota. Imagen elaborada por Christian Salas (2022).

El distrito de Jesús María tiene una temperatura promedio anual de 18.5°C, que puede aumentar durante el fenómeno de El Niño, con una humedad relativa entre 70% y 87% y una nubosidad promedio anual que cubre el 75% del cielo. La precipitación anual es baja, el distrito depende hídricamente de la cuenca del río Rímac para la dotación de agua potable al sistema

de tuberías de Sedapal (empresa concesionaria) y al canal Huatíca para el riego de sus áreas verdes.

Con respecto al equipamiento urbano, en el distrito hay 82 hectáreas, el 19% de la superficie distrital. A pesar de no contar con reservas de áreas adicionales para este fin, Jesús María se presenta como un distrito bien equipado, con una mezcla equilibrada de espacios recreativos, instituciones, servicios de salud y educación. Esta configuración urbana beneficia a sus residentes y atrae a una población flotante significativa, contribuyendo al dinamismo del distrito (Municipalidad Distrital de Jesús María, 2022).

Sobre las áreas verdes, Jesús María cuenta con una superficie total de 64.5 hectáreas, que resulta en un índice de 7.3 m² de área verde por habitante, ligeramente por debajo de la recomendación de la OMS (8m²). Los principales parques son El Campo de Marte (de 24 hectáreas), Habich (Polonia), 13 de diciembre, Alberti, Quiñones y los Olivos. Como principales Plazas (7.41ha) está San José (Diez Canseco), Mariscal Cáceres, Próceres y Santa Cruz. Asimismo, sobre la infraestructura deportiva, el distrito alberga instalaciones de nivel nacional como la principal piscina de la Federación de Natación y el Centro de Alto Rendimiento de Vóley. Además, cuenta con un estadio municipal, varias losas deportivas, un diamante de béisbol y una piscina municipal. Esta oferta deportiva permitió al distrito ser sede de algunas disciplinas en los juegos Panamericanos Lima 2019 (Municipalidad Distrital de Jesús María, 2022).

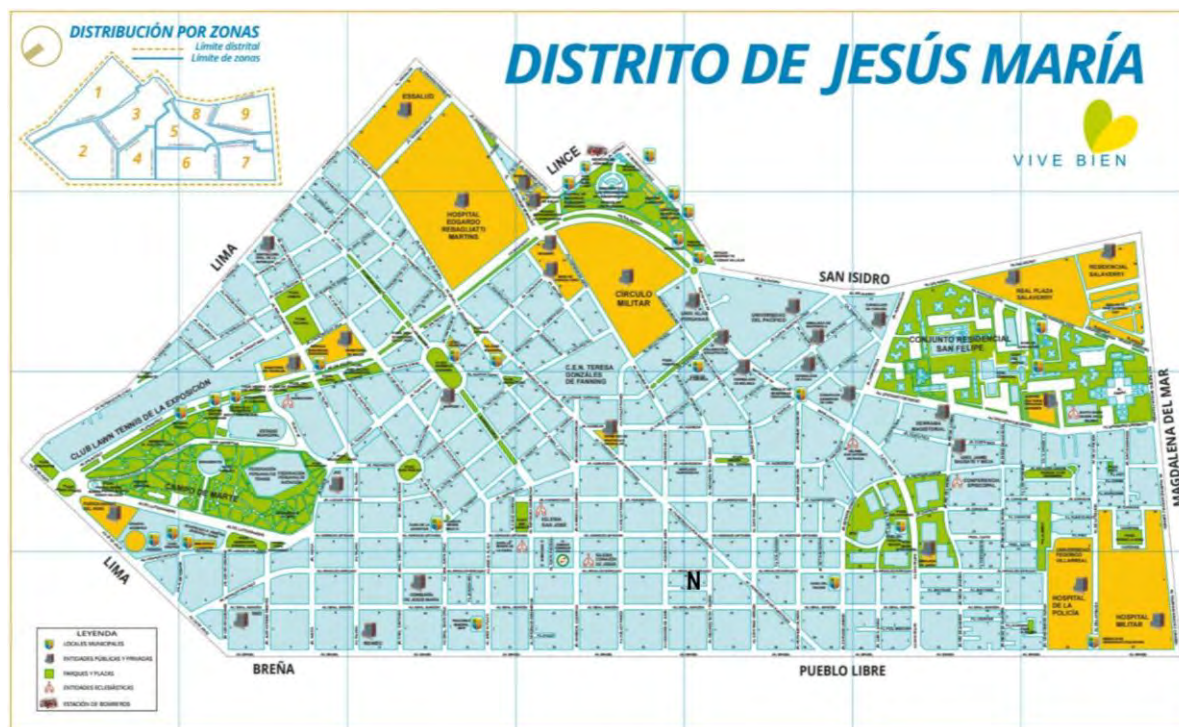
El distrito es sede de 81 entidades gubernamentales y algunas otras privadas de relevancia nacional. Entre ellas se encuentran ministerios, colegios profesionales, instituciones económicas, clubes provinciales y embajadas, lo que le confiere a Jesús María un carácter institucional y administrativo de gran importancia. Asimismo, el distrito cuenta con una comisaría, una estación de bomberos y una central de Serenazgo con puestos menores en cada uno de los 9 cuadrantes del distrito.

Con respecto a la infraestructura de salud pública, hay instituciones de gran envergadura que atienden a diversos sectores de la población; los de mayor jerarquía son el Hospital Edgardo Rebagliati (con 1.6mil camas), el Hospital Militar Central y el Hospital de la Policía. Asimismo, hay 25 centros de salud y postas médicas que atienden necesidades de atención primaria. Con respecto a la atención privada, es muy notable e importante para el distrito, el éxito de empresas privadas como la Clínica San Felipe y el Policlínico del Centro Peruano Japonés. Todos los establecimientos de salud, en su totalidad, albergan alrededor de 2.3mil camas (Municipalidad Distrital de Jesús María, 2022).

Sobre la infraestructura educativa del distrito, hay 144 locales (iniciales, escolares y técnicos) que atienden a más de 29mil alumnos. La oferta educativa es predominantemente privada, con 93 establecimientos privados frente a 19 públicos. En el nivel superior, el distrito atiende a muchos miles de estudiantes más, pues es sede de la Universidad Del Pacífico y alberga facultades de otras universidades como la Universidad de Ciencias Aplicadas, Villareal e Inca Garcilaso de la Vega. Esta concentración de centros educativos convierte al distrito en un polo educativo que atrae a estudiantes de otras áreas de Lima, creando una población estudiantil flotante significativa (Municipalidad Distrital de Jesús María, 2022).

Figura 31

Distrito de Jesús María, parques



Nota. Imagen elaborada por la Municipalidad de Jesús María (2015).

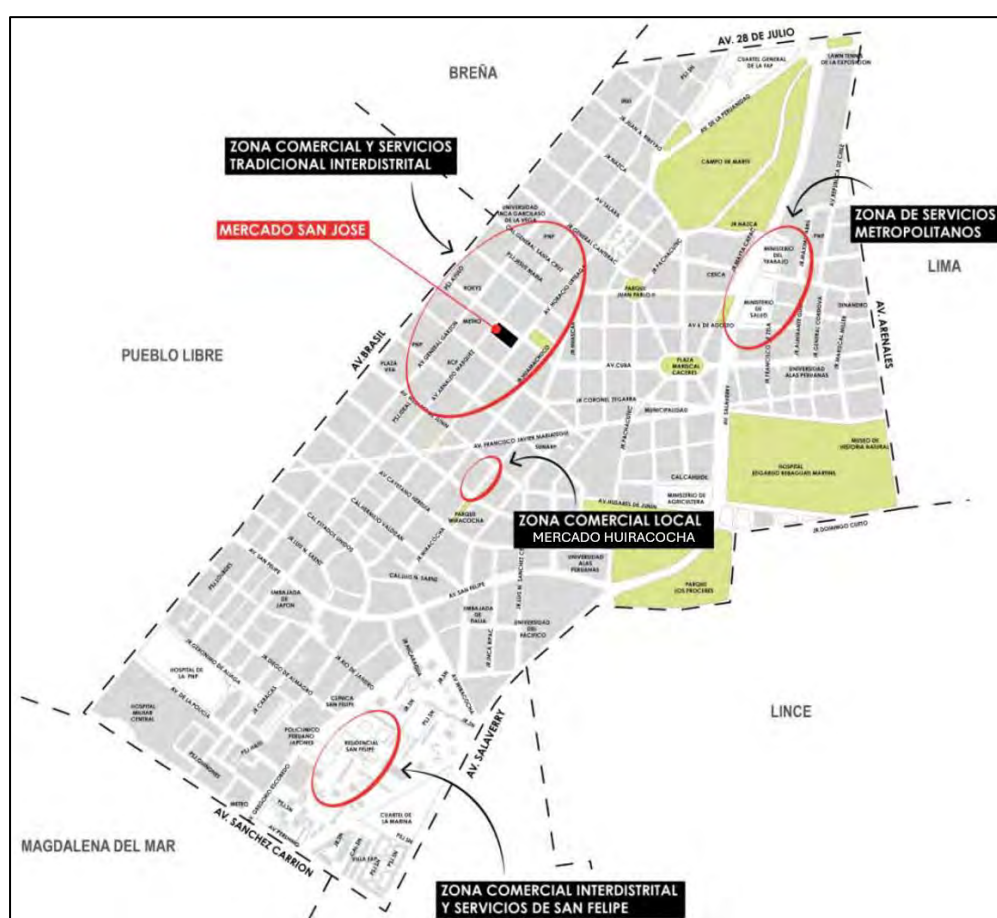
Jesús María ha desarrollado importantes centralidades comerciales y de servicios. El "Damero Comercial" es la más destacada, originada alrededor del mercado San José (que se forma a partir de 1943), ha evolucionado hasta alcanzar categoría interdistrital, ofreciendo una variada gama de productos y servicios, desde calzado y ropa hasta servicios bancarios y gastronómicos.

La segunda centralidad comprende el Centro Comercial de la Residencial San Felipe y la Av. Gregorio Escobedo. Esta zona alberga entidades bancarias, servicios de salud, instituciones importantes y se ha complementado con el centro comercial Real Plaza Salaverry. La tercera se ubica en la zona de servicios institucionales entre las avenidas Domingo Cueto, Arenales y Salaverry, desarrollada en torno a importantes instituciones estatales.

La potencialidad de Jesús María como centro de comercio y servicios es significativa debido a su ubicación estratégica entre el Cercado de Lima, San Isidro y Miraflores, orientando las inversiones hacia ejes como las avenidas Salaverry y Arenales, el distrito podría consolidarse como un polo comercial y de servicios a nivel metropolitano (Municipalidad Distrital de Jesús María, 2022).

Figura 32

Distrito de Jesús María, centralidades comerciales



Nota. Imagen elaborada por Panduro y Araujo (2020).

El plan de desarrollo económico de la Municipalidad de Jesús María (2013) se enfoca en cuatro ejes principales diseñados para posicionar estratégicamente al distrito. El primer eje es el del comercio y servicios; Jesús María busca consolidarse como un referente en la ciudad,

mejorando la infraestructura del Comercio Zonal, mejorando la calidad de los servicios y atrayendo la inversión privada para la mejora del damero comercial. El segundo eje se centra en promover y consolidar la inversión privada en servicios financieros y empresariales, en dos áreas que formarán un corredor económico que articule el Cercado de Lima con San Isidro.

El tercer eje se enfoca en la promoción y puesta en valor de los atractivos y espacios públicos del distrito. Destaca la propuesta de convertir la Av. Cuba en un boulevard gastronómico y la Av. Mariátegui en una zona hotelera. El cuarto eje aborda el desarrollo de capacidades de la población local, para lo que se busca elevar la calidad de las actividades económicas del distrito, fomentando la innovación y la capacitación de la mano de obra local.

Figura 33

Objetivos según plan de desarrollo

Distrito de Jesús María, objetivos según plan de desarrollo económico



Nota. Elaboración propia según información de la Municipalidad de Jesús María (2013).

3.1.4. Conclusiones Parciales

Lima Metropolitana se posiciona como el principal centro de concentración poblacional y económica del Perú, albergando a más de 10 millones de habitantes (un tercio de la población nacional) y generando el mayor porcentaje del PBI nacional. La división en cinco zonas (Norte,

Centro, Este, Sur y Balnearios) evidencia una ciudad fragmentada donde los niveles de desarrollo humano presentan marcadas diferencias entre distritos. La pobreza monetaria, que afecta entre el 28% y 31% de la población, refleja los desafíos sociales persistentes. Esta fragmentación socioespacial se manifiesta también en las centralidades urbanas, que pese a concentrar flujos económicos importantes, presentan condiciones urbanas heterogéneas que afectan negativamente la experiencia ciudadana. La multiculturalidad característica de Lima, reforzada por recientes flujos migratorios, constituye simultáneamente un reto y una oportunidad para proyectos inmobiliarios que busquen responder a las diversas identidades que coexisten en el territorio metropolitano.

Lima Moderna, conformada por seis distritos (Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel y Surquillo), representa el 5% del suelo urbano metropolitano (3mil de 61mil hectáreas) y alberga al 6% de la población (603mil habitantes). Con una densidad poblacional que oscila entre 170 y 310 habitantes por hectárea, estos distritos concentran importantes ventajas competitivas en términos de accesibilidad, infraestructura y posicionamiento. Esta zona intermedia entre Lima Centro y Lima Top ofrece condiciones favorables para proyectos que busquen promover dinámicas urbanas más sostenibles basadas en la proximidad y la diversidad de usos, características cada vez más valoradas por las nuevas generaciones de habitantes urbanos.

3.2. Suelo Seleccionado

3.2.1. Terreno

En diciembre del año 2019, mediante la ordenanza N° 2213, la Municipalidad Metropolitana de Lima aprueba el plano de reajuste integral de zonificación de los usos de suelo del distrito de Jesús María, que fue presentado en agosto del mismo año por la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad del distrito. En esta organización resalta el área conocida como “Damero Comercial”, conformada por las manzanas cercanas a la Plaza,

Parroquia y Mercado de Abastos “San José”. Esta área está zonificada como “Comercio Zonal”, oportuna para seguir densificando el distrito con valores urbanos sostenibles como la cercanía de los residentes a múltiples comercios.

Figura 34

Distrito de Jesús María, zonificación



Nota. Edición propia del plano de la Municipalidad Metropolitana de Lima (2019)

Dentro del “Damero Comercial” del distrito, resalta la avenida José Carlos Mariátegui; esta es una diagonal con uno de sus extremos en la avenida Brasil y el otro que cruza la avenida Salaverry, prolongándose a través del distrito vecino, Lima, y llegando hasta la Vía Expresa. La avenida Mariátegui se emplaza sobre un trazado que unía el Cerro el Pino (en el distrito de La Victoria, al lado del cerro El Agustino) con el distrito de Pueblo libre (antes Valle de Maranga, luego Magdalena Vieja) y el Puerto del Callao. Todas estas zonas, a lo largo de toda la historia, han contado con infraestructura relevante por lo cual el trazado ha perdurado.

En el cerro de El Pino se han encontrado, a inicios del siglo XX, vestigios de infraestructura prehispánica, probablemente relacionada con los grupos que controlaban los

canales de agua del valle del Rímac. En el actual distrito de Pueblo Libre se ubica la Quinta de los Libertadores (antes Palacio de los Virreyes o Casa de la Magdalena), lugar que alojó a José de San Martín y Simón Bolívar (importantes para la creación de la República), y actualmente alberga el Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú. Asimismo, el puerto de la provincia del Callao ha mantenido desde la época colonial una relevancia comercial estratégica que ha permitido conectar al Perú con el resto del mundo.

Entonces, la avenida José Carlos Mariátegui se presenta como un elemento urbano potente; además de su rol pasado, ahora el distrito lo proyecta como futuro eje hotelero, formando parte del damero comercial donde se localizan importantes espacios como el Mercado San José, la Plaza San José y su catedral. Asimismo, su ubicación es privilegio ya que conecta a dos vías arteriales de Lima Metropolitana: la Avenida Brasil y Salaverry, y está muy próxima a la Avenida Cuba, que el distrito busca consolidar como eje gastronómico, que refuerza su relevancia en la revitalización urbana de Jesús María.

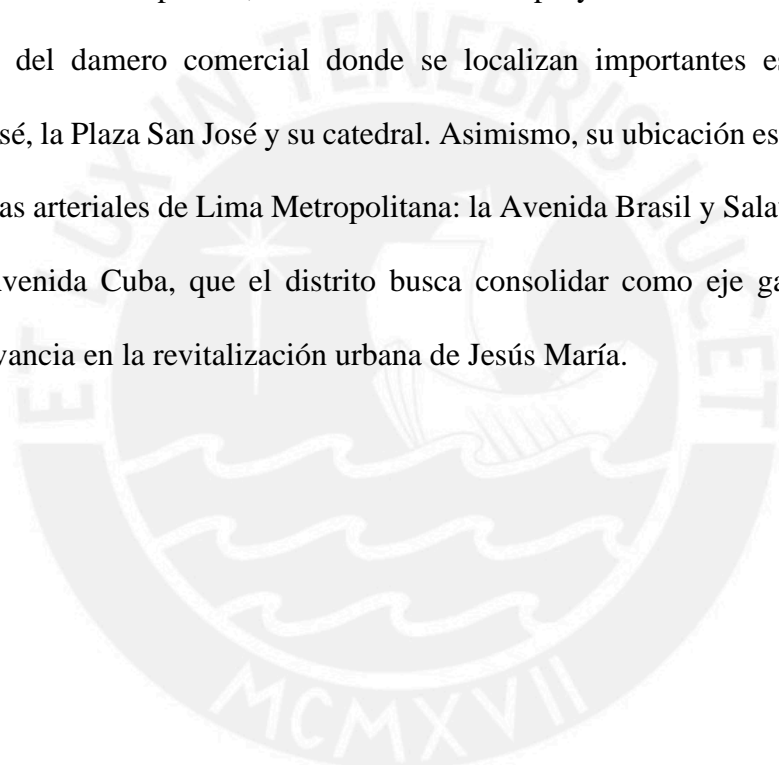
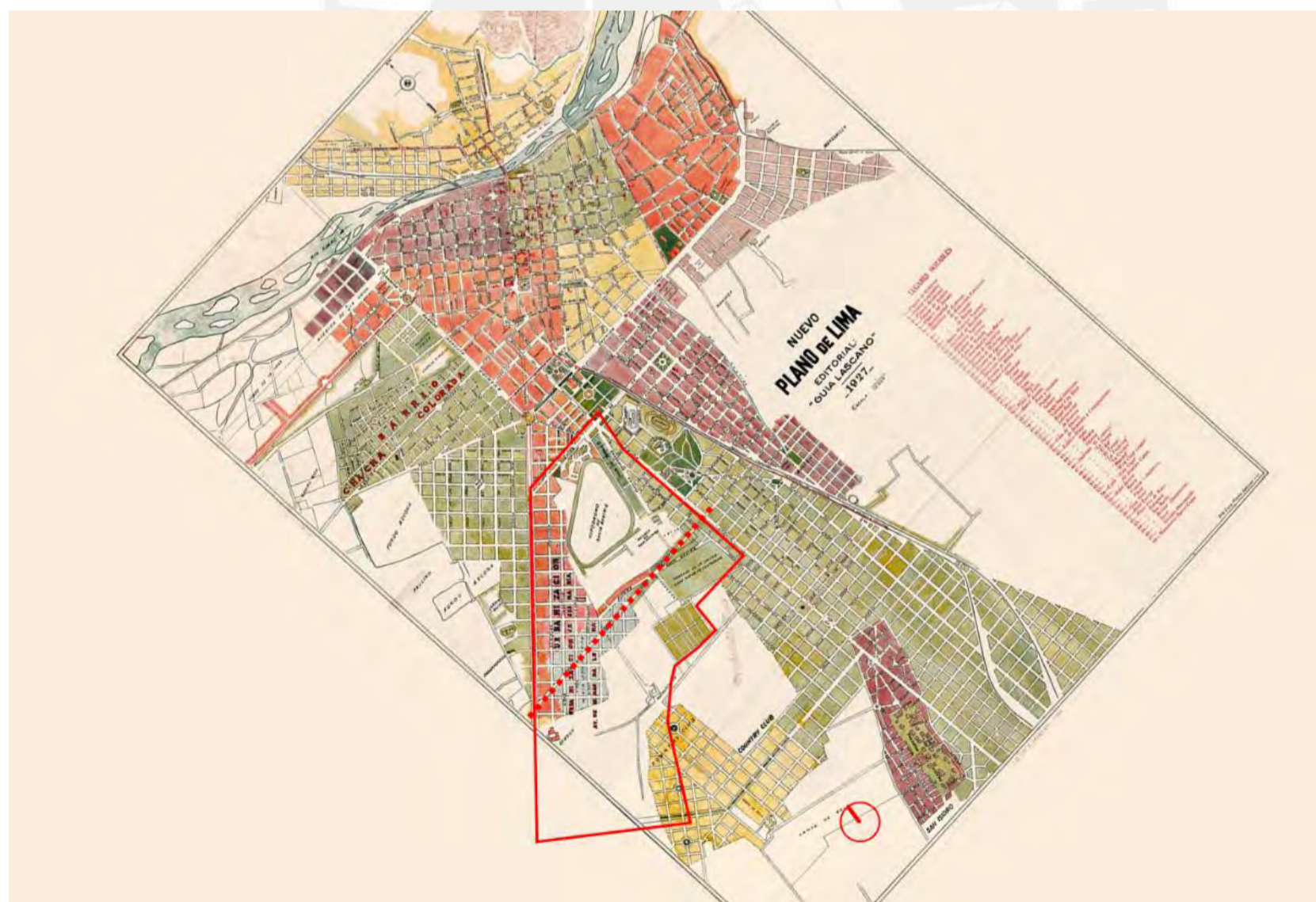


Figura 35

Plano de Lima 1907 y 1927



Nota. Edición propia sobre planos archivados por la institución "LIMA 2000" (s.f.).

En la avenida Mariátegui, se ha identificado una oportunidad excepcional para el desarrollo de un proyecto para la población joven y económicamente activa. En el punto medio de la avenida, una manzana triangular presenta una configuración particular: mientras su frente hacia la avenida Mariátegui mantiene predios activos con uso residencial y comercial, los frentes hacia el Jr. Huamachuco y la Av. Mello Franco contienen predios infrautilizados que presentan la oportunidad para el desarrollo del proyecto de esta tesis. Sumando estos predios, se dispone de 1200m² para un proyecto de usos mixtos con zócalo comercial y torre de departamentos.

Figura 36

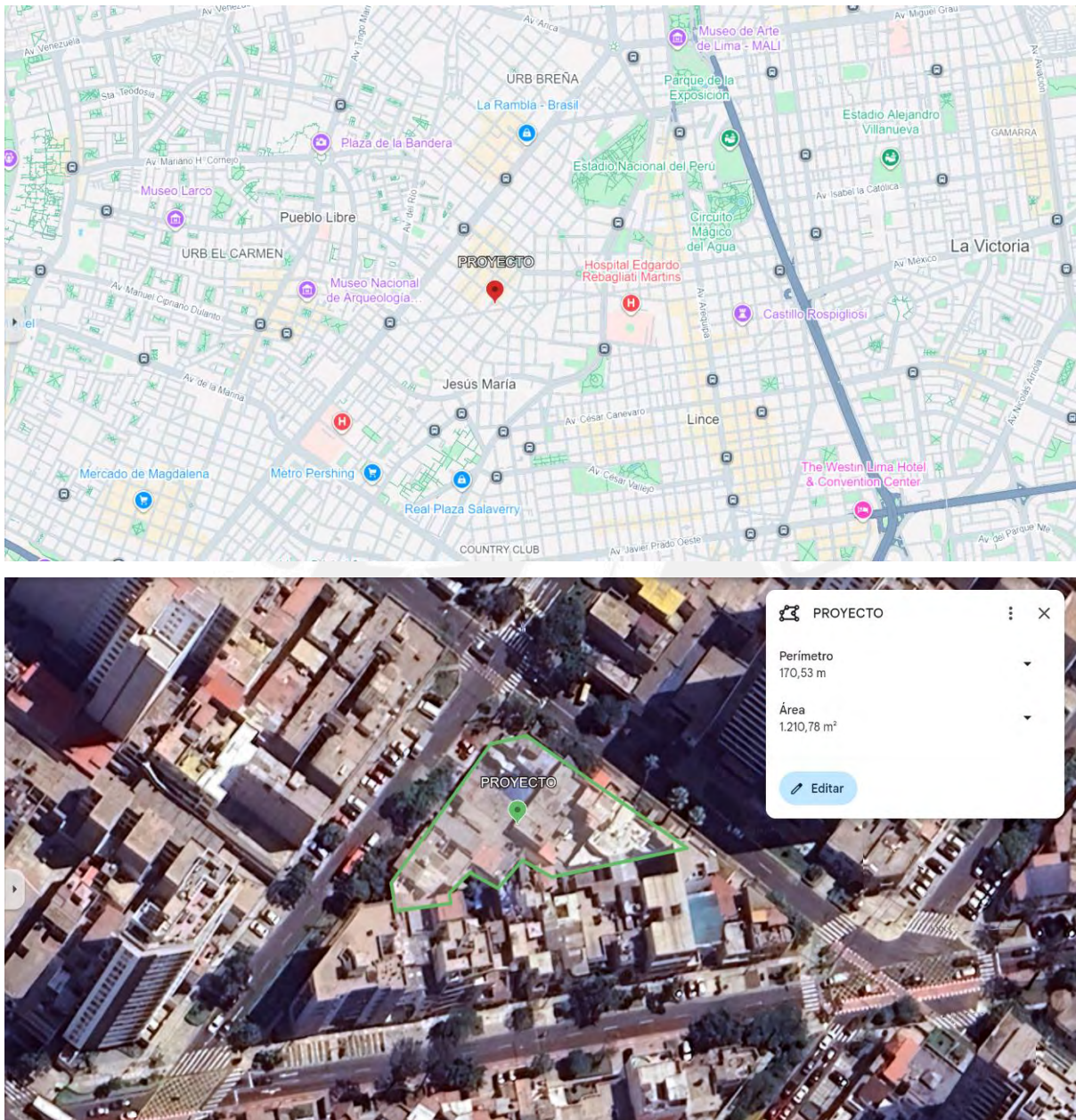
Terreno elegido para el Proyecto de Tesis, vista satelital 01



Nota. En verde se resalta el terreno elegido. Collage propio sobre vistas de Google Earth.

Figura 37

Terreno elegido para el Proyecto de Tesis, vista satelital 02



Nota. Tomado de Google Earth.

La ubicación del predio elegido ofrece múltiples ventajas. En las Av. Mariátegui y Mello Franco, hay ciclovías y -por esta última- la normativa permite edificios residenciales de alta densidad. A través del Jirón Huamachuco, la manzana se encuentra a solo dos cuadras de los nodos urbanos más importantes del distrito: la plaza San José, su capilla y su mercado. Estos puntos de interés incrementarán su relevancia conforme el distrito consolide sus iniciativas de desarrollo urbano en la Avenida Mariátegui (proyectada como eje hotelero), la Avenida Cuba (planificada como boulevard gastronómico) y el damero comercial que ya funciona como una centralidad urbana de relevancia interdistrital.

Figura 38

Vista Peatonal de Av. Mariátegui



Nota. Collage y fotografías propias.

Figura 39

Vista Peatonal de Av. Mello Franco y Jr. Huamachuco



Nota. Arriba, fotografías propias de la Av. Mello Franco; al medio, fotografía propia de la esquina con Jr. Mello Franco; abajo, imágenes de Google Earth de Jr. Mello Franco.

3.2.2. Parámetros Urbanísticos y Edificatorios

La Municipalidad Distrital de Jesús María, a través de la ordenanza 466 (2015), derogó previas ordenanzas referidas a parámetros urbanísticos y edificatorios en el distrito, con la finalidad de establecer la jerarquía de las ordenanzas de zonificación N° 1017 y 1076 (y sus modificatorias) de la Municipalidad Metropolitana de Lima (originalmente emitidas en el 2007).

Según la última ordenanza mencionada, los predios de Comercio Zonal pueden destinarse al uso comercio y/o al residencial; asimismo, su altura se calcula según el factor “1.5 x metros de ancho de vía, que incluyen los metros de retiros municipales”. Adicionalmente, el Comercio Zonal es compatible con el uso Residencial de Densidad Media y Alta, y para este último uso, cuando se está frente a una avenida, la altura de edificación máxima permitida se calcula con el factor mencionado previamente.

Figura 40

Ordenanza N° 1076, parámetros para zonificación comercial

Ordenanza N° 1076, parámetros para zonificación comercial

ZONA	ALTURA EDIFICACIÓN	USO RESIDENCIAL COMPATIBLE	TAMAÑO DE LOTE	AREA LIBRE	ESTACIONAMIENTO (3)
Comercio Metropolitano	1.5 (a+r)	RDA	Existente o Según Proyecto	No exigible para uso comercial. Los pisos destinados a vivienda dejarán el área libre que se requiere según el uso residencial compatible	1 cada 50 m2 (4)
Comercio Zonal	1.5 (a+r)	RDA - RDM	Existente o Según Proyecto		1 cada 50 m2 (4)
Comercio Vecinal	5 pisos (1)	RDM	Existente o Según Proyecto		1 cada 50 m2 (4)

(1) Se permitirá hasta 7 pisos de altura en lotes mayores de 200 m2 ubicados frente a Avenidas con ancho mayor a 25 ml. Hasta 6 pisos de altura en lotes mayores a 200m2 con frente a avenidas con ancho entre 20 ml y 25 ml., si se combina con el uso residencial o se destina a uso exclusivamente residencial.

(2) Se permitirá utilizar hasta el 100% del área de los lotes comerciales para uso residencial

(3) El requerimiento de estacionamiento para establecimientos especiales se registrá por lo señalado en las Especificaciones Normativas

(4) Las Municipalidades Distritales podrán proponer requerimientos de estacionamiento distintos al señalado en el presente cuadro, para su ratificación por la Municipalidad de Lima.

Nota. Elaboración propia, replicando información de Ordenanza.

Con respecto al cálculo de alturas para proyectos inmobiliarios, la Dirección General de Políticas y Regulación en Vivienda y Urbanismo del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, emite el oficio N° 578 en el año 2021, para detallar que las municipalidades distritales deben indicar la altura permitida en metros, en concordancia con la Ley de Regulación de Habilitaciones Urbanas y de Edificaciones (N°29090) y el Reglamento Nacional de Edificaciones.

Adicionalmente, la opinión vinculante mencionada remarca que cuando la municipalidad distrital indica la altura en pisos, cada uno de estos se considera como máximo de 3m para zonas residenciales y de 4m para zonas comerciales. Asimismo, el semisótano de 1.5m de altura máxima sobre el nivel de vereda terminado, es una altura adicional a la resultante según el número de pisos permitidos.

En esta zona existen torres cercanas que solo satisfacen el uso de vivienda, por lo cual se presenta una oportunidad para otorgar más valor a la zona con usos diversos. La altura de las más recientes, el proyecto residencial Almendra en Mello Franco 567 (desarrollado por la inmobiliaria Abril, cuya construcción inicio el 2020) y el Pégola en Mello Franco 630 (desarrollado por la inmobiliaria Paz, cuya construcción inició el 2021), es de 17 pisos más azotea, lo que corresponde al cálculo del parámetro permitido por el distrito de Jesús María en estas manzanas de “comercio zonal” con frente a avenida de 20m o más de sección vial.

Figura 41

Proyectos inmobiliarios recientes aledaños al terreno



Nota. Arriba, vista satelital de Google Earth, indicando torres de vivienda cercanas; abajo, los dos proyectos más recientes, Almendra (izquierda) y Pégola (derecha).

Figura 42*Ordenanza N°1076, parámetros para zonificación residencial*

ZONA	USOS PERMITIDOS	LOTE MINIMO (m2)	FRENTE MINIMO (ml)	ALTURA DE EDIFICACION MAXIMA (pisos)	AREA LIBRE MINIMA	ESTACIONAMIENTO MINIMO
Residencial de Densidad Baja RDB	Unifamiliar	200	10	3	30%	1 cada 1.5 viv
	Multifamiliar			4 5 (1)	35%	
Residencial de Densidad Media RDM	Unifamiliar	120	6	3	30%	
	Multifamiliar			4 5 (1)	35%	
	Multifamiliar	150	8	6 (1)		
	Multifamiliar	200	10	7 (1)		
	Multifamiliar	300	10	8		
	Conjunto Residencial	1600	20	40%		
Vivienda-Taller VT	Unifamiliar	180	8	3 (2)	35%	
	Multifamiliar			8	35%	
Residencial de Densidad Alta RDA	Multifamiliar	300	10	8	35%	
	Multifamiliar	450		1.5 (a+r) (3)	40%	
	Conjunto	2500	25	1.5 (a+r)	50%	

(1) Frente a Parques y Avenidas con ancho mayor de 20 mts.
(2) Si se destina el lote a uso de vivienda exclusivamente, se podrá construir hasta la altura señalada para el uso Residencial de Densidad Media en el presente Cuadro, según tamaño del lote y ubicación
(3) Frente a Avenidas con ancho mayor de 20 mts. Frente a Parques se permitirá hasta 15 pisos. En vías locales hasta 10 pisos
Notas:
a. Se considera un área mínima de 75 m2 para departamentos de 3 dormitorios. Se podrán incluir departamentos de 2 y 1 dormitorio con áreas y en porcentajes a definir. Se contará como dormitorio todo ambiente cuyas dimensiones permitan dicho uso
b. En Zonas Residenciales se podrá construir vivienda unifamiliar en cualquier nivel superior a 90 m2
c. En las zonas calificadas como Vivienda Taller (VT), en lotes existentes con un área mínima de 120 m2 se permitirá el uso mixto de vivienda con otras actividades urbanas, según el Índice de Usos y Niveles Operacionales
d. Zona de Vivienda Taller se permitirá la permanencia de aquellos establecimientos exclusivamente industriales que actualmente existen, los cuales deberán adecuarse a las condiciones de funcionamiento y plazos que se definan para tal efecto. No se permitirán nuevos establecimientos industriales.
e. Las Municipalidades Distritales podrán proponer requerimientos de estacionamiento distintos al señalado en el presente Cuadro, para su ratificación por la MML.
* a=ancho de vía, r=suma de retiros municipales

Nota. Elaboración propia, replicando información de Ordenanza.

3.2.3. Vivienda de uso colectivo

El proyecto se desarrollará bajo la tipología de "Vivienda de uso colectivo"; conforme al Artículo 4 de la Norma Técnica A.020 del Reglamento Nacional de Edificaciones, estas viviendas se pueden desarrollar en edificaciones para grupos de individuos y/o en conjunto con edificaciones para grupos familiares de vivienda multifamiliar y conjunto habitacional/residencial. Según la Norma Técnica G.040, esta tipología está constituida por espacios individuales que al menos sirven para descanso y aseo personal; adicionalmente, deben estar complementados con áreas compartidas destinadas a actividades como lavado, alimentación y reunión (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2021).

Figura 43

Clasificación de edificaciones residenciales

Clasificación	Tipología
Edificación para grupos familiares	Vivienda unifamiliar
	Vivienda bifamiliar
	Quinta
	Vivienda taller
	Vivienda multifamiliar
	Conjunto habitacional / residencial
Edificación para grupos de individuos	Vivienda de uso colectivo

Nota. Extraído de la Norma Técnica A.020 del Reglamento Nacional de Edificaciones.


Según el Artículo 8 de la Norma Técnica A.020, las viviendas de uso colectivo sin capacidad de ampliación y los departamentos no sujetos al régimen de propiedad exclusiva y propiedad común en edificios multifamiliares y/o conjuntos habitacionales/residenciales, tendrán un área techada mínima de 16m² (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2021).

3.2.4. Comercio Zonal

Según el anexo 2 de la ordenanza N° 1017 (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2007), la zonificación de comercio zonal permite el funcionamiento de una variedad muy amplia de actividades económicas; como su nombre lo indica, se puede ofertar todo tipo de comercio; como gimnasio, restaurantes, cafeterías, farmacia y más.

Figura 44

Extracto del índice de usos para la ubicación de actividades urbanas

El Peruano					Lima, miércoles 16 de mayo de 2007		 NORMAS LEGALES		345413						
INDICE DE USOS PARA LA UBICACIÓN DE ACTIVIDADES URBANAS															
AREA DE TRATAMIENTO NORMATIVO II															
						RDB	RDM	RDA	VT	CV	CZ	QM	I-1	I-2	I-3
O	92	4	1	11	GINNASIOS, SPA, FISIOCULTURISMO				X	X	X	X	X	X	
H	55	2	0		RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS										
H	55	2	0	01	SERVICIO DE COMEDOR INDEPENDIENTES DE EMPRESAS DE TRANSPORTE					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	02	SERVICIOS DE PREPARACION Y DISTRIBUCION DE ALIMENTOS A DOMICILIO		H	H	H	X	X	X	X	X	
H	55	2	0	03	RESTAURANTES,					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	04	VENTA DE COMIDAS AL PASO					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	05	CHIFAS					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	06	PICANTERIAS					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	07	POLLOS A LA BRASA (POLLERIAS)					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	08	SANDWICHERIAS					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	09	RESTAURANTES TURISTICOS					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	10	HELADERIAS					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	11	ANTICUCHERIAS, PICARONERIAS					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	12	DULCERIAS					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	13	JUGUERIAS					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	14	FUENTE DE SODA, CAFETERIAS, ETC					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	15	BARES							X	X	X	
H	55	2	0	16	CANTINAS, BAR RESTAURANT (VENTA DE COMIDA Y LICOR)							X	X	X	
H	55	2	0	17	CEVICHERIAS					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	18	PIZZERIAS					X	X	X	X	X	
H	55	2	0	19	PUBS (CON VIDEOS)							X	X	X	
G	52	3	1		VENTA POR MENOR DE PRODUC. FARMACEUTICOS Y MEDICINALES, COSMETICOS Y ART. TOCADOR										
G	52	3	1	01	FARMACIAS Y BOTICAS	O	O	O	X	X	X	X	X	X	
G	52	3	1	02	VENTA DE PRODUCTOS ORTOPEDICOS, MATERIAL E INSTRUMENTAL MEDICO				X	X	X	X	X	X	
G	52	3	1	03	PERFUMERIAS Y DROGUERIAS				X	X	X	X	X	X	
G	52	3	1	04	CASAS NATURISTAS			O	O	X	X	X	X	X	

Nota. Extraído del Anexo 2 de la ordenanza N° 1017 de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

3.2.5. Conclusiones Parciales

La ubicación del terreno seleccionado, de 1,200 m² en una manzana triangular en la Avenida Mariátegui, presenta condiciones excepcionales para un proyecto de usos mixtos. Su emplazamiento sobre una zona relevante de conexión de los cauces del Río Rímac con otras

subsecciones del Valle, como Maranga, le confiere un valor histórico diferenciador. La proximidad a nodos urbanos consolidados como la Plaza San José (a solo dos cuadras), y a ejes de desarrollo proyectados como el boulevard gastronómico de la Avenida Cuba, potencian su atractivo comercial y residencial.

Las condiciones normativas favorables, derivadas de su zonificación de Comercio Zonal, permiten desarrollar un edificio con alturas similares a los 17 pisos más azotea de proyectos residenciales aledaños como "Almendra" y "Pérgola". La configuración triangular del terreno y su ubicación en la intersección de ciclovías existentes en las avenidas Mariátegui y Mello Franco ofrece una oportunidad para desarrollar una arquitectura distintiva con usos mixtos (vivienda y comercio), que se convierta en referente del proceso de renovación urbana del distrito, alineado con las iniciativas municipales de desarrollo urbano para esta zona estratégica.

La normativa vigente permite desarrollar una tipología de "Vivienda de uso colectivo" según el Artículo 4 de la Norma Técnica A.020 del RN, optimizando el aprovechamiento del predio al permitir unidades habitacionales desde 16m², facilitando una mayor densificación de la oferta inmobiliaria, mientras mantiene altos estándares de habitabilidad mediante la incorporación estratégica de servicios y amenidades compartidas que responden a las dinámicas y necesidades del mercado creciente en Jesús María.

3.3. Mercado Inmobiliario Local

3.3.1. Vivienda

En Perú, el déficit habitacional afecta a 1.9 millones de hogares, representando el 23% del total nacional. Según el Banco Mundial, el 74% de los hogares con déficit (cualitativo y cuantitativo) se ubican en zonas urbanas. En detalle, el tipo cualitativo representa dos tercios del déficit total. Anualmente, se construyen 128,000 viviendas en las ciudades peruanas, de las cuales solo 45,000 son formales. Sin embargo, cada año surgen aproximadamente 142,000

nuevos hogares. Esta diferencia resulta en un déficit anual de alrededor de 14,000 viviendas para igualar a la demanda potencial (Espinoza, 2024).

Los programas de vivienda en Perú han fallado en priorizar a los más necesitados. Desde 2003, dos tercios de los recursos públicos para vivienda social han sido canalizados a un tercio de los hogares beneficiarios (de ingresos medios) a través del programa Nuevo Crédito MiVivienda, mientras que solo un tercio de los recursos ha estado dirigido a los hogares de menores ingresos.

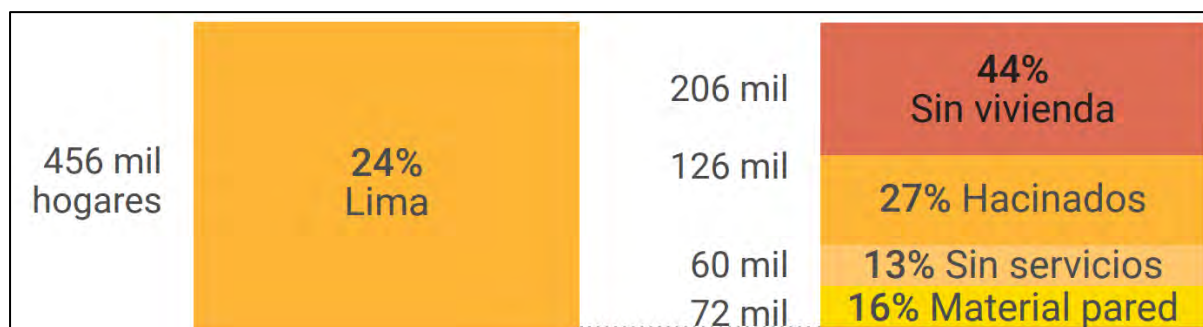
Figura 45

Distribución de hogares con déficit habitacional en el Perú



Nota. Extraído del reporte del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2021).

Lima Metropolitana alberga un cuarto del déficit habitacional nacional, y el problema se concentra en distritos periféricos de bajos ingresos. De los 2.6 millones de hogares limeños, 206mil carecen de vivienda y 259mil viven en condiciones inadecuadas. En múltiples zonas de varios distritos alejados del centro, el 100% de los hogares sufre déficit cualitativo de vivienda (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 2021).

Figura 46*Distribución de hogares con déficit habitacional en Lima*

Nota. Extraído del reporte del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2021).

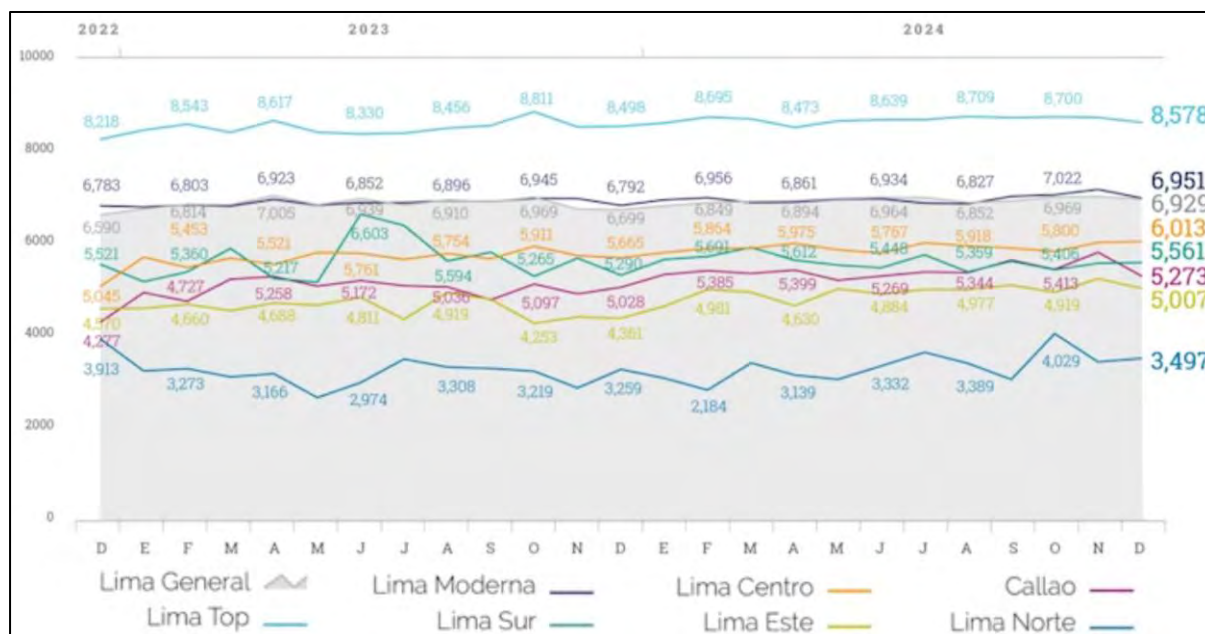
El sector inmobiliario de Lima Metropolitana experimentó un crecimiento notable en las ventas de departamentos de vivienda, pasaron de 16.5mil unidades en 2023 a 21.5mil en 2024 (+30%). En correspondencia, la cantidad de proyectos pasó de 207 a 238 (+15%), con un promedio de 97 unidades por proyecto. Asimismo, el volumen de ventas alcanzó los 9.6mil millones de soles en 2024, un 24% más que el en 2023.

El índice de absorción, que mide la proporción de unidades vendidas frente a la oferta disponible, alcanzó un 18% en 2024, una mejora notable frente a los índices negativos registrados en años anteriores: -16% en 2021, -11% en 2022 y -1% en 2023. Además, la velocidad de ventas mensual por proyecto también mostró una mejora, pasando de 1,4% en 2023 a 1,7% en 2024. Este dato sugiere que los desarrolladores están logrando colocar sus unidades en el mercado de manera más eficiente, lo que podría estar relacionado con la oferta de viviendas más pequeñas y con precios más accesibles; el área promedio de los departamentos vendidos fue de 65.4m², un 17% menos que en el 2020. Asimismo; a pesar de que las familias siguen siendo el principal grupo de compradores, se ha observado un crecimiento en la demanda de departamentos de un dormitorio, cuya participación pasó del 10% en 2016 al 24% en 2024.

El precio promedio por metro cuadrado en Lima Metropolitana fue de 6.9mil soles en 2024, mientras que el ticket promedio por departamento se situó en 447.6mil soles, una cifra inferior a los 468.2mil soles registrados en 2023 (-4%).

Figura 47

Precio de venta promedio de departamentos de vivienda en Lima



Nota. Elaborado por ASEI (Salazar, 2025).

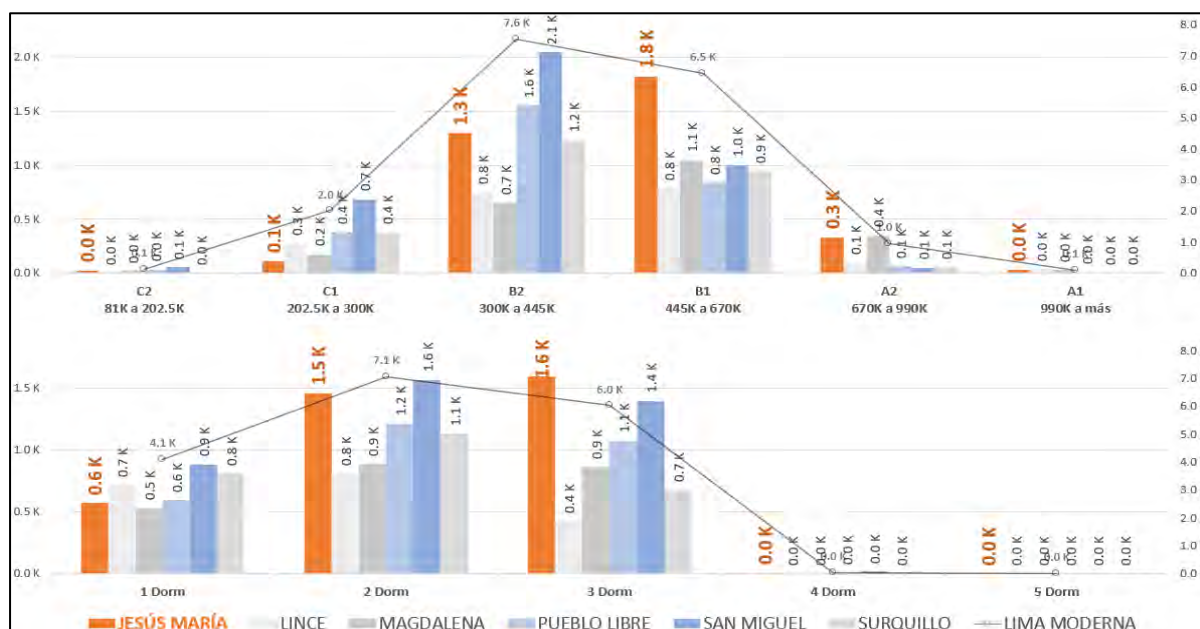
En febrero de 2025, Lima Moderna presentó una oferta total de 17.2mil unidades de vivienda, con Jesús María contribuyendo con el 21% (3.6mil unidades). La distribución de precios en Lima Moderna se concentra principalmente en los rangos B2 (300mil a 445mil soles) y B1 (445mil a 670mil soles), que juntos suman el 81% de la oferta total (14mil unidades). En Jesús María, esta concentración es aún más pronunciada, con los rangos B2 y B1 abarcando el 86% de la oferta del distrito (3.1mil unidades).

En cuanto a la configuración de las viviendas, predominan las unidades de 2 y 3 dormitorios, que en conjunto representan el 76% de la oferta en Lima Moderna (13.1mil unidades). Jesús María sigue un patrón similar, con una fuerte preferencia por unidades de 2 y

3 dormitorios, que constituyen el 84% de su oferta distrital (3.1mil unidades) (Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú, 2025).

Figura 48

Unidades ofertadas según rango de precio y número de dormitorios (Feb 2025)



Nota. Elaboración propia según datos ASEI (2025).

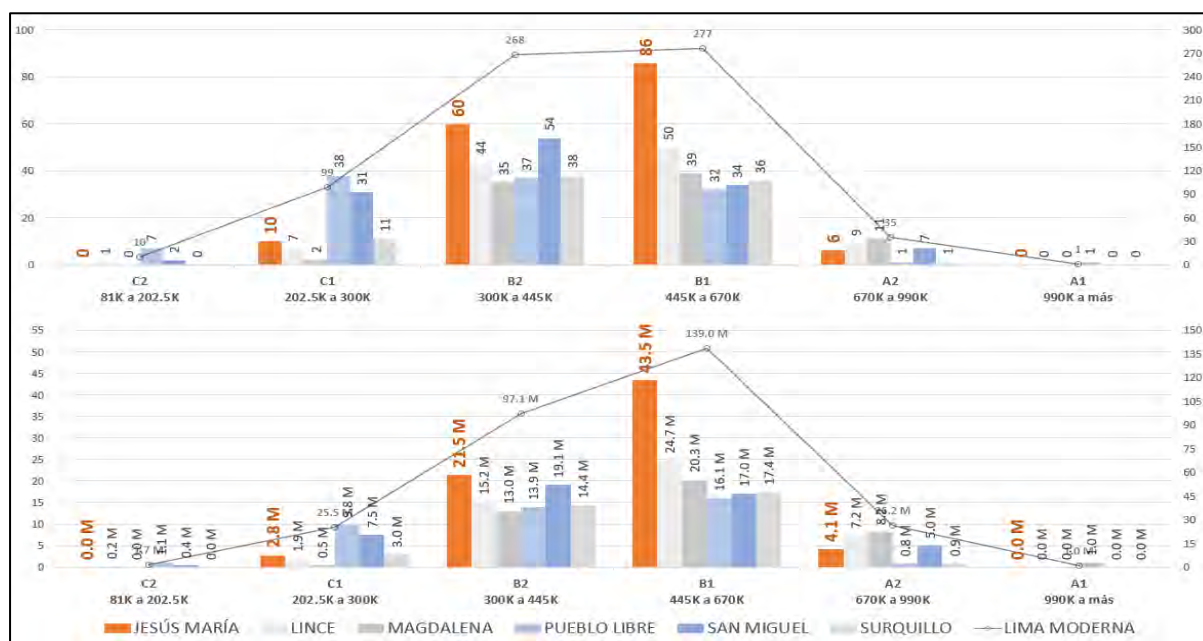
En febrero de 2025, Lima Moderna registró la venta de 690 departamentos, generando un total de 290.5 millones de soles. Los rangos de precios B1 y B2 dominaron el mercado, representando el 79% del total de unidades vendidas y el 81% del valor total de ventas. El rango B1 lideró con 40% (277 unidades) y B2 siguió con 39% (268 unidades).

Jesús María contribuyó significativamente con el 23.5% del total de Lima Moderna (162 unidades). Las ventas en Jesús María alcanzaron el 25% del valor total de ventas en Lima Moderna (71.9 millones de soles). En este distrito, los rangos B1 y B2 concentraron el 90% de las ventas (146 unidades), con B1 liderando con 53% (86 unidades) y B2 con 37% (60 unidades). Según estos datos, Jesús María presenta un promedio de 358.3mil soles por un

departamento B2 y 505.8mil soles por un departamento B1, similar al resto de Lima Moderna (Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú, 2025).

Figura 49

Unidades vendidas y valor total de ventas según rango de precio (Feb 2025)

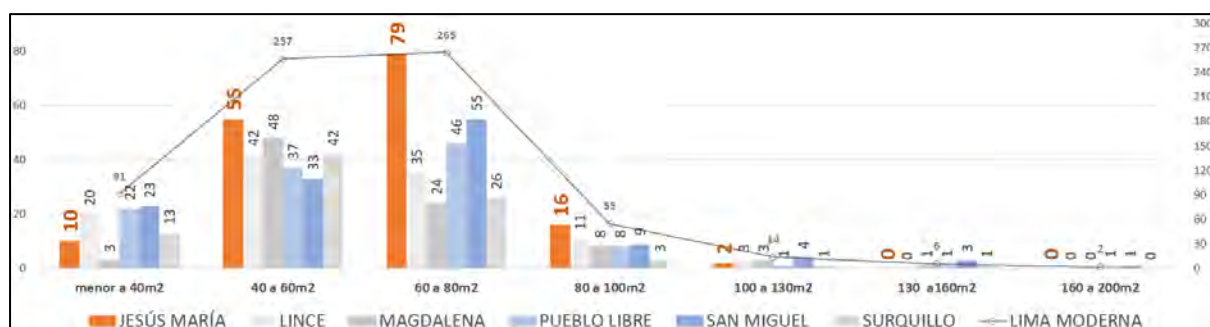


Nota. Elaboración propia según datos ASEI (2025).

En febrero de 2025, Lima Moderna registró la venta con una clara preferencia por departamentos entre 40 y 80 m², representando el 75.7% del total de ventas (522 unidades). Específicamente, las unidades de 60 a 80 m² lideraron con un 38.4% (265 unidades), seguidas de cerca por las de 40 a 60 m² con un 37.2% (257 unidades). Jesús María mostró una preferencia aún más notable por departamentos de 60 a 80 m², representando el 48.8% de las ventas del distrito (79 unidades). Las unidades de 40 a 60 m² constituyeron el 34% (55 unidades), ligeramente por debajo del promedio de Lima Moderna.

Figura 50

Unidades vendidas según rango de m² (Feb 2025)



Nota. Elaboración propia según datos ASEI (2025).

En febrero de 2025, las ventas en Lima Moderna mostraron preferencia por unidades de 2 y 3 dormitorios, que en conjunto representaron el 73% del total de unidades vendidas y el 81% del valor total de ventas. Los departamentos de 2 dormitorios lideraron con un 42% de las unidades vendidas (289 unidades), seguidos por los de 3 dormitorios con un 31% (214 unidades). En Jesús María los departamentos de 3 dormitorios superaron ligeramente a los de 2 dormitorios tanto en unidades vendidas (44% vs 41%) como en valor total de ventas (50% vs 40%).

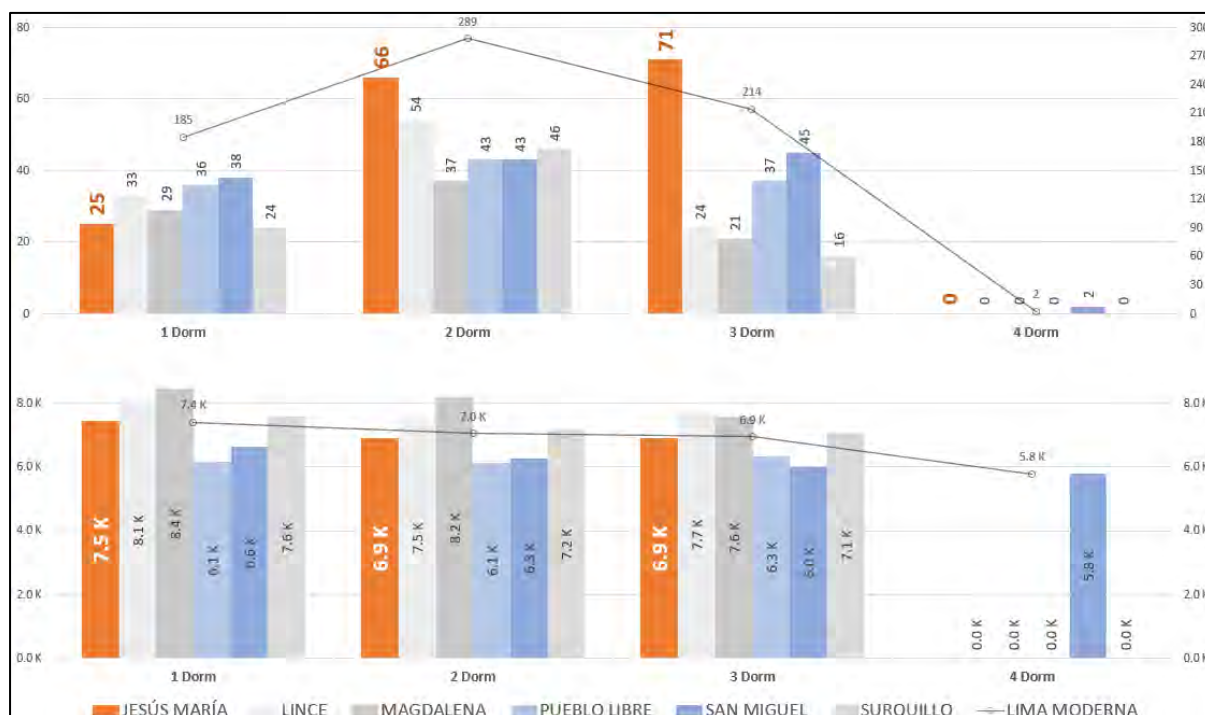
En cuanto a los precios por metro cuadrado, Jesús María siguió un patrón similar al de Lima Moderna en general, aunque con precios ligeramente superiores en las unidades de 1 dormitorio (7,500 soles/m²) y precios iguales para las unidades de 2 y 3 dormitorios (6,900 soles/m²).

En cuanto al metraje promedio según la cantidad de dormitorios, siguiendo un patrón similar al de Lima Moderna en general, en Jesús María se vendieron departamentos de 1 dormitorio con un promedio de 40m² (igual al promedio de Lima Moderna), los de 2 dormitorios con un promedio de 63m² (3.3% más grandes que el promedio de 61m² en Lima Moderna), y los de

3 dormitorios de 73m² (6.4% más pequeños que el promedio de 78m² en Lima Moderna) (Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú, 2025).

Figura 51

Unidades vendidas y valor promedio por m² según cantidad de dormitorios (Feb 2025)



Nota. Elaboración propia según datos ASEI (2025).

3.3.2. Puerta a Calle

Una forma de entender la dinámica del damero comercial del distrito de Jesús María es entendiendo el concepto de comercio “puerta a calle”. Estos se ubican en vías de flujo peatonal de la ciudad, y estas en conjunto se reconocen como “corredores”.

Jones Lang LaSalle (JLL) zonifica Lima Metropolitana y Callao en 7 zonas, en las cuales reconoce los distritos y sus corredores de comercios puerta a calle representativos, detallando la dimensión usual de los locales y el rango usual de precios de alquiler. Como proyección dada a finales del 2023, JLL estimó que la vacancia de este mercado disminuiría, los precios de

alquiler seguirían en aumento -llegando a niveles prepandemia- y nueva oferta de estos espacios se generaría alrededor de nuevos centros comerciales y strip centers (Jones Lang LaSalle, 2023).

Figura 52

Corredor de Comercio Puerta a Calle Jesús María



Nota. Extraído de reporte elaborado por Bingswanger (2023) .

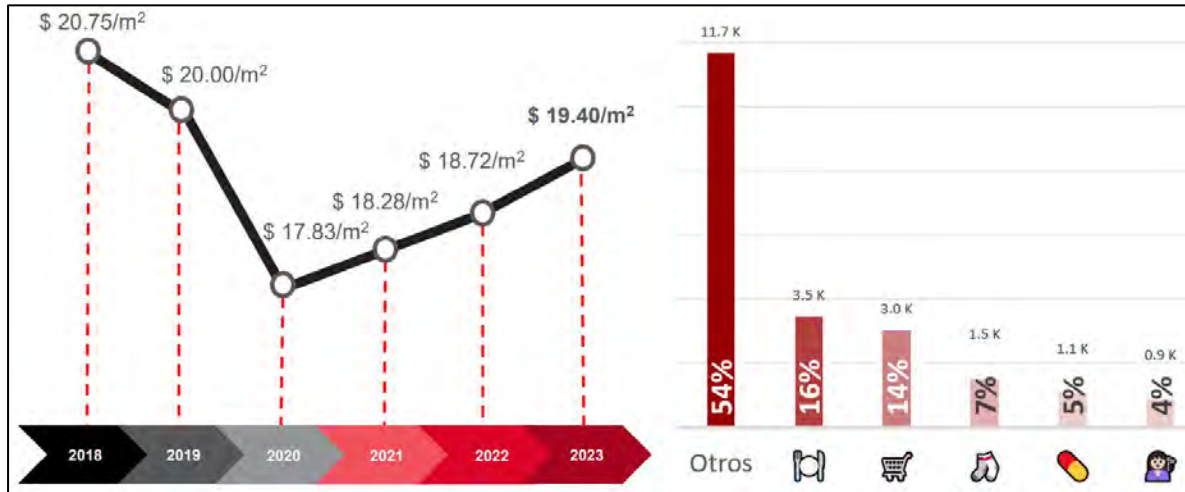
En el 2023 se registró un aumento de casi 9% en los precios de renta, con respecto al 2022, en los corredores Jesús María, Lince, Faucett y Magdalena (Lima Moderna); siendo uno de los factores más relevantes la densificación debido a los proyectos de vivienda de varios niveles. Asimismo, en Lima norte el aumento fue de 7% gracias a la construcción de nuevos condominios de vivienda, y se espera que el crecimiento acelere más debido a la ampliación de vías del sistema de transporte “Metropolitano” (Bingswanger, 2023).

Con respecto a las tendencias, en Lima Moderna y Lima Top se espera un crecimiento acelerado de los comercios gastronómicos. Además, en general, se reconoce que los servicios relacionados a belleza están optando por formatos menores a los 100m² y las farmacias están enfocándose más en oferta de cuidado personal (Bingswanger, 2023). Asimismo, las tiendas

de precios bajos como Mass de InRetail, Unno de Falabella y A3 del grupo AJE se expanden constantemente, al igual que tiendas de conveniencia como Oxxo y Tambo.

Figura 53

Comercio Puerta a Calle en Lima Metropolitana, precio y rubros



Nota. Collage de elaboración propia según datos Bingswanger (2023) .

Actualmente, este mercado está en la fase de expansión, con vacancia reduciéndose desde el fin de la pandemia y con un stock de m² que va aumentando poco a poco. En el año 2019, se disponía de 19mil locales con un 2% de vacancia. Después de la pandemia 2020, la producción de nuevos espacios fue casi nula y la vacancia llegó al 5%. Al 2024, se disponía de 21.4mil locales con 1.9% de vacancia (Jones Lang LaSalle, 2024).

Figura 54

Comercio Puerta a Calle en Lima Metropolitana

ZONA	INVENTARIO (%)	INVENTARIO (LOCALES)	OFERTA SEGÚN ÁREA	DISTRITO & CORREDORES	ALQUILER x m ² (USD)
LIMA METROP. Y CALLAO	100%	21000	61%: 40 a 150m ² 29%: 151 a 300m ² 10%: 301m ² a más	VACANCIA: 3.10% VENTA: 2500 a 3500 USD x m2	10 a 47
LIMA CENTRO	23%	4830	69%: 40 a 150m ² 26%: 151 a 300m ² 5%: 301m ² a más	1 LA VICTORIA: Gamarra, Manco Cápac, Santa Catalina	20 a 80
				2 CERCADO DE LIMA: Abancay y Jirón de la Unión	20 a 60
				3 SAN LUIS: Canadá	15 a 25
				4 BREÑA	10 a 25
				5 RIMAC	10 a 15
LIMA TOP	22%	4620	56%: 40 a 150m ² 30%: 151 a 300m ² 14%: 301m ² a más	1 SANTIAGO DE SURCO: Chacarilla, Gardenias, Higuera, Monterrico	15 a 50
				2 MIRAFLORES: Larco y Santa Cruz	15 a 40
				3 SAN ISIDRO: Conquistadores y Central Business District	20 a 35
				4 BARRANCO	15 a 30
				5 SAN BORJA: Aviación y San Luis	15 a 25
				6 LA MOLINA: Javier Prado Este y Raúl Ferrero	15 a 25
LIMA NORTE	16%	3360	54%: 40 a 150m ² 38%: 151 a 300m ² 8%: 301m ² a más	1 LOS OLIVOS: Alfredo Mendiola	10 a 28
				2 COMAS: Túpac Amaru	8 a 23
				3 SAN MARTÍN DE PORRES: Avenida Perú y Habich	8 a 20
				4 INDEPENDENCIA	10 a 15
				5 PUENTE PIEDRA	10 a 13
				6 CARABAYLLO	5 a 10
LIMA MODERNA	13%	2730	50%: 40 a 150m ² 45%: 151 a 300m ² 5%: 301m ² a más	1 JESÚS MARÍA	15 a 35
				2 SAN MIGUEL: Faucett y La Marina	12 a 32
				3 LINCE: Arequipa	13 a 32
				4 MAGDALENA DEL MAR	15 a 32
				5 SURQUILLO	12 a 30
				6 PUEBLO LIBRE: Sucre	12 a 20
LIMA SUR	12%	2520	74%: 40 a 150m ² 22%: 151 a 300m ² 4%: 301m ² a más	1 SAN JUAN DE MIRAFLORES	8 a 25
				2 CHORRILLOS: Defensores	12 a 24
				3 VILLA EL SALVADOR: Revolución	8 a 18
				4 VILLA MARÍA DEL TRIUNFO: José Gálvez y Villa María	7 a 15
				5 LURÍN	6 a 14
LIMA ESTE	10%	2100	62%: 40 a 150m ² 25%: 151 a 300m ² 13%: 301m ² a más	1 SAN JUAN DE LURIGANCHO: Canto Grande, Los Jardines y Zárate	8 a 28
				2 ATE: Ceres, Huaycán y Santa Clara	10 a 25
				3 SANTA ANITA	12 a 25
CALLAO	4%	840	61%: 40 A 150m ² 39%: 151 A 300m ²	1 VENTANILLA	8 a 16
				2 CALLAO: Saenz Peña	7 a 12

Nota. Elaboración propia según informe de Jones Lang LaSalle (2023)

3.3.3. *Strip Centers*

Una tipología de comercio similar a “puerta a calle”, son los “Strip Centers”, pues también contiene comercio que están próximos a la vía pública, y resultan nodos importantes para los ciudadanos que vienen en el entorno próximo. Este mercado estaba de expansión meses antes de la pandemia; luego, estuvo en stand-by por unos años con la absorción estable, pero sin nueva producción; actualmente, continúa en expansión con el ingreso significativo de más área arrendable y la demanda creciente debido a los nuevos grandes proyectos de vivienda y las rutas de transporte derivadas de la nueva línea de metro de Lima Metropolitana.

En el año 2019, la absorción fue de 35 locales, la producción de 65 nuevos y la vacancia del 6%. Después de la pandemia 2020, la producción de nuevos espacios fue casi nula, mientras que la absorción retomó fuerza. En el 2023, la absorción fue de 40 locales, la producción de 10 y la vacancia del 6%. Se estima que en el primer trimestre del 2024 la vacancia bajó ligeramente (Jones Lang LaSalle, 2024).

Al primer trimestre del 2024, se contaba con 25 strip centers en Lima Metropolitana, y el 45% de estos se ubicó en Lima Moderna, donde la vacancia estuvo ligeramente por debajo del 3% y un rango de renta entre 80 a 200 soles (22 a 55 USD) por m² (Jones Lang LaSalle, 2024). Actualmente, se estima un crecimiento significativo; toda la superficie arrendable se duplicará por nuevos proyectos en Surco, Chorrillos y Cercado de Lima.

Figura 55

Centros comerciales, Strip centers y Puerta a Calle

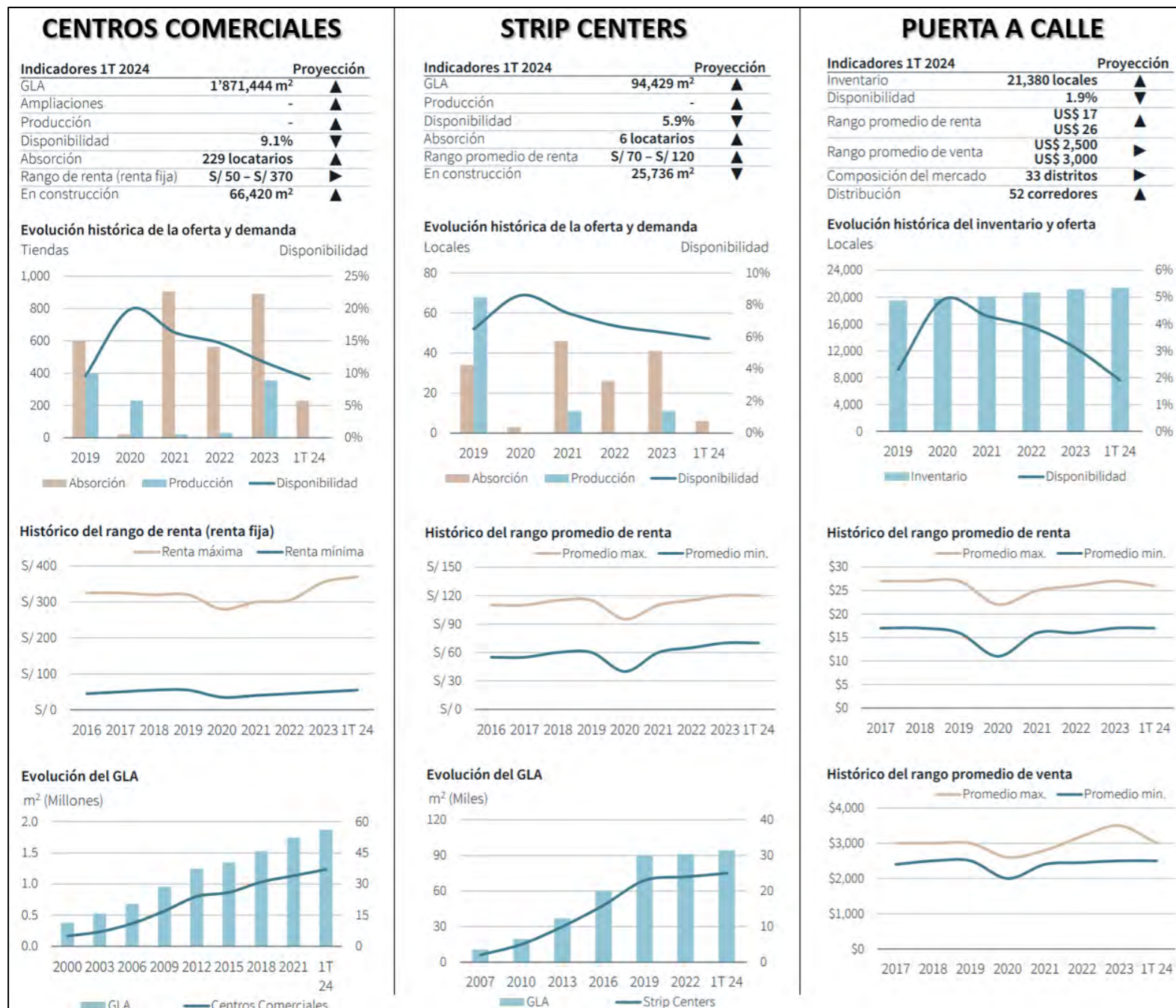
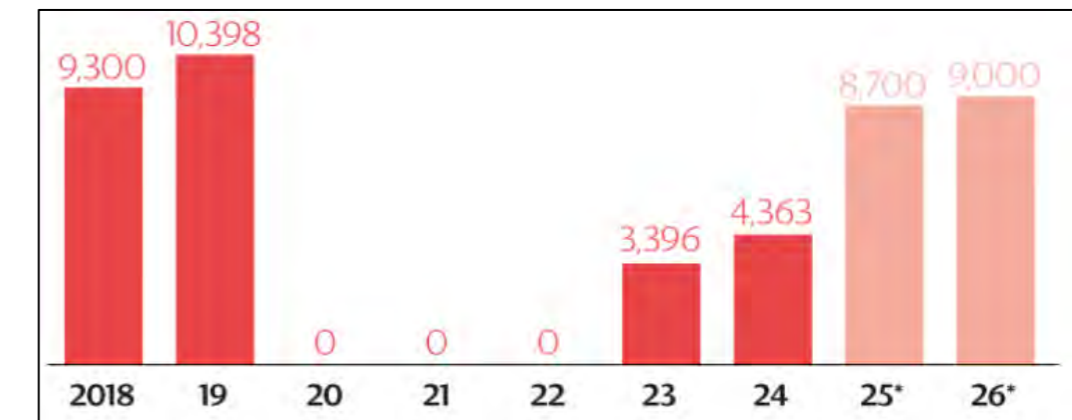


Figura 56

Nueva superficie arrendable bruta en Strip Centers / Malls



Nota. Extraído de Semana Económica, según datos de reporte Binswanger (Abarca, 2025).

Nota. Extraído del reporte de Jones Lang LaSalle (2024).

3.3.4. Conclusiones Parciales

El mercado de vivienda en el Perú enfrenta un déficit habitacional de 1.9 millones de hogares (23% del total nacional), con una concentración del 74% en zonas urbanas. Lima Metropolitana alberga 465,000 hogares con déficit (25% del total nacional), distribuidos en 206,000 sin vivienda y 259,000 en condiciones inadecuadas. La brecha entre oferta y demanda se mantiene crítica: anualmente surgen 142,000 nuevos hogares mientras solo se construyen 128,000 viviendas (45,000 formales), generando un déficit anual de 14,000 unidades.

El sector inmobiliario limeño muestra una recuperación notable, con incremento anual del 30% en ventas de departamentos (21.5 mil unidades) y 24% en volumen monetario (9.6mil millones de soles) durante 2024. El índice de absorción alcanzó un 18% positivo en 2024, superando la tendencia negativa de años anteriores, mientras la velocidad de ventas mensual mejoró de 1.4% a 1.7%. En febrero del 2025, Jesús María mantuvo su posición como un distrito relevante en Lima Moderna, contribuyendo con el 21% de la oferta (3.6mil unidades) y 23.5% de las ventas (162 unidades), con una clara preferencia por departamentos de 2-3 dormitorios (84% de la oferta distrital) y una concentración en los segmentos de precio B1 y B2 (86% de la oferta).

El comercio "puerta a calle" evidencia un dinamismo sostenido con reducción de vacancia postpandemia (de 5% a 1.9%) y crecimiento del stock hasta 21.4mil locales en 2024. En Lima Moderna, incluido Jesús María, este mercado experimentó un incremento de casi 9% en precios de renta durante 2023, impulsado principalmente por la densificación residencial vertical. El "damero comercial" de Jesús María constituye uno de los corredores comerciales más dinámicos, con dimensiones de locales que oscilan entre 40-300m² y precios de alquiler de 15-35 USD por m².

Las tendencias del comercio "puerta a calle" muestran un crecimiento acelerado en rubros gastronómicos en Lima Moderna, preferencia por formatos más pequeños (menos de

100m²) para servicios de belleza, y expansión constante de tiendas de conveniencia y formato “precios bajos”. Este segmento se encuentra actualmente en fase de expansión, representando una oportunidad para proyectos de usos mixtos que integren comercio de escala barrial.

Los Strip Centers mantienen una tendencia de crecimiento sostenido, con Lima Moderna concentrando el 45% de los 25 centros existentes en Lima Metropolitana al primer trimestre de 2024. Este formato comercial presenta una vacancia por debajo del 3% en Lima Moderna, con rangos de renta entre 22-55 USD por m². La absorción anual tomó fuerza postpandemia, alcanzando 40 locales en 2023, mientras las proyecciones indican un crecimiento significativo que duplicaría la superficie arrendable total con nuevos proyectos en múltiples distritos. Este formato comercial resulta complementario al comercio "puerta a calle" y representa una alternativa de escala intermedia entre el comercio barrial tradicional y los centros comerciales de mayor envergadura. La tendencia de desarrollo de Strip Centers en zonas de intensificación residencial refuerza la importancia de contemplar componentes comerciales en nuevos desarrollos inmobiliarios, particularmente en distritos como Jesús María donde la densificación vertical está generando nueva demanda para servicios de proximidad.

3.4. Conclusiones Del Capítulo

El análisis del contexto específico revela que Lima Metropolitana constituye el principal centro urbano del Perú, albergando a más de 10 millones de habitantes y generando la mayor proporción del PBI nacional. Esta ciudad fragmentada en cinco unidades territoriales (Lima Norte, Centro, Este, Sur y Bañeros) muestra profundos contrastes en sus niveles de desarrollo humano, una realidad que se refleja claramente en la configuración de sus centralidades urbanas. Estas centralidades, pese a su importancia funcional y económica, presentan condiciones heterogéneas que frecuentemente deterioran la experiencia ciudadana, evidenciando la necesidad de intervenciones que eleven la calidad del entorno construido para las 3.49 millones de personas adecuadamente empleadas que habitan en la capital.

“Lima Moderna” emerge como un territorio estratégico dentro de esta compleja realidad metropolitana. Con apenas el 5% del suelo urbano (3mil hectáreas), alberga al 6% de la población capitalina (603mil habitantes) distribuidos en seis distritos (Jesús María, Lince, Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel y Surquillo). Su posición intermedia entre “Lima Centro” y “Lima Top” le confiere ventajas (accesibilidad, equipamiento urbano y valor del suelo) que la hacen un espacio idóneo para desarrollos sostenibles que exploten los principios de proximidad y usos mixtos. La densidad poblacional que oscila entre 170 y 310 habitantes por hectárea sugiere un territorio consolidado, pero con potencial de optimización mediante proyectos que respondan a las nuevas demandas habitacionales.

Jesús María, con sus 457 hectáreas que representan el 16% de Lima Moderna, refleja la evolución urbana de la capital; antes era una zona predominantemente residencial de baja densidad y ahora es un distrito multifuncional. El "Damero Comercial", centralidad interdistrital originada alrededor del mercado San José, ejemplifica esta evolución y representa una oportunidad excepcional para desarrollos inmobiliarios que maximicen el potencial de la zonificación “Comercio Zonal” vigente.

El territorio del distrito alberga un rico bagaje histórico: durante la época prehispánica fue puesto en valor mediante acequias derivadas del canal Huatica (originado en el río Rímac); durante el virreinato albergó haciendas como "Santa Beatriz", "Matalechuzas", "Matalechucitas" (la zona norte era conocida por la caza de lechuzas, aves significativas en las prácticas culturales prehispánicas) y "Jesús María" (esta última gestionada por monjas cuya casa-hacienda principal se ubicaba cerca del actual Mercado San José). Además de este patrimonio histórico, el distrito cuenta con importantes símbolos urbanos como el Campo de Marte, la Plaza San José, el Parque de los Próceres (construido sobre el antiguo Bosque Matamula) y la Residencial San Felipe; que funcionan como núcleos de identidad comunitaria y centralidades urbanas activas.

La ubicación del terreno seleccionado de 1,200 m² en la intersección de las avenidas Mariátegui y Mello Franco presenta condiciones extraordinarias para un proyecto de usos mixtos que responda a las tendencias actuales del mercado inmobiliario. Su emplazamiento sobre una antigua ruta que conectaba importantes infraestructuras prehispánicas le confiere un valor histórico diferenciador, con potencial para desarrollar una narrativa de proyecto enraizada en la memoria territorial. La proximidad a nodos urbanos consolidados como la Plaza San José y su proyección sobre ejes estratégicos de desarrollo distrital (la Av. Mariátegui como futuro eje hotelero y la Av. Cuba como boulevard gastronómico) potencian su atractivo comercial y residencial.

El análisis del mercado inmobiliario revela un déficit habitacional crítico en Lima Metropolitana de 465mil hogares (25% del déficit nacional), distribuidos en 206mil sin vivienda y 259mil en condiciones inadecuadas. Esta situación, lejos de resolverse, se agrava anualmente con un déficit incremental de 14mil unidades. Sin embargo, el sector inmobiliario muestra signos de recuperación con incrementos anuales del 30% en ventas de departamentos (21.5 mil unidades) y mejoras significativas en el índice de absorción (18% positivo en 2024). La tendencia hacia departamentos más pequeños (el área promedio se redujo en 17% desde 2020) y el crecimiento en la demanda de unidades de un dormitorio (del 10% al 24% entre 2016 y 2024) evidencian un cambio en las preferencias del mercado que favorece proyectos orientados a nuevas configuraciones familiares y estilos de vida.

El mercado comercial complementa las oportunidades residenciales, con tendencias favorables tanto en el segmento "Puerta a calle" como en "Strip centers". El comercio "Puerta a calle" muestra una vacancia decreciente (1.9% en 2024) y un incremento sostenido de precios de alquiler (9% en Lima Moderna durante 2023), impulsado principalmente por la densificación vertical residencial. El "damero comercial" de Jesús María constituye uno de los corredores más dinámicos de este segmento. Paralelamente, los "Strip centers" mantienen un

crecimiento sostenido con Lima Moderna concentrando el 45% de los 25 centros existentes en la capital y presentando una vacancia por debajo del 3%, con perspectivas de duplicar la superficie arrendable total en el corto plazo.

La normativa urbanística favorable para el terreno seleccionado, con zonificación “Comercio Zonal” compatible con uso residencial de alta densidad, permite desarrollar un edificio con alturas similares a los 17 pisos más azotea que presentan proyectos residenciales aledaños recientes como "Almendra" y "Pérgola". La configuración triangular del lote y su ubicación contigua a dos ciclovías existentes ofrecen una oportunidad excepcional para desarrollar una arquitectura distintiva que combine uso residencial y comercial, respondiendo simultáneamente al déficit habitacional con formatos adaptados a nuevas estructuras familiares y a la demanda de espacios comerciales de proximidad con un zócalo comercial.

La confluencia de estos factores configura un escenario óptimo para el desarrollo de un proyecto inmobiliario en Jesús María que no solo responda a las oportunidades de mercado, sino que también contribuya activamente a la incorporación de valores urbanos sostenibles al "Damero Comercial" y a la consolidación de los ejes de desarrollo proyectados por el municipio distrital, potenciando la calidad de vida tanto para residentes como para la población flotante.

Capítulo IV: Plan de Marketing

4.1. Mercado Top Down

4.1.1. TAM: total addressable market

El Perú cuenta con una población proyectada al 2024 de 34 millones de habitantes, distribuidos en aproximadamente 9 millones de hogares, de los cuales 2.6 millones (29%) se concentran en Lima Metropolitana (Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública, 2025). En términos de fuerza laboral, las áreas urbanas del país registran que el 62% de jóvenes (15 a 29 años) y el 77% de adultos (30 a más) forman parte de la Población Económicamente Activa (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023).

Específicamente en Lima Metropolitana, la Población en Edad de Trabajar alcanza 9 millones de personas, con 3.5 millones adecuadamente empleados y un ingreso promedio mensual de 3,222 soles para aquellos que han alcanzado educación universitaria (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2025). La distribución etaria de la PEA ocupada adecuadamente empleada comprende 0.25 millones entre 14-24 años, 1.92 millones entre 25-44 años y 1.32 millones de 45 años a más.

En el Perú, al 2017 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018), del total de 7.69 millones de viviendas (censadas con ocupantes presentes), 1.26 millones eran alquiladas (16.3%); lo que representó un incremento del 28% con respecto al 2007. Con respecto a Lima Metropolitana, en el 2017, del total de 2.18 millones de viviendas, 554,325 eran alquiladas (25.5%), lo que representó un 38.8% de aumento con respecto al 2007. Vale mencionar que para el 2025 (Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública) la cantidad de hogares en Lima Metropolitana se estima en 2.6 millones.

Figura 57

Distribución de hogares en Lima Metropolitana según Estrato y Generación

Estrato		Generaciones			
		Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Alto	12%	7%	16%	13%	3%
Medio alto	15%	20%	16%	13%	17%
Medio	34%	38%	32%	34%	34%
Medio bajo	25%	25%	25%	23%	31%
Bajo	14%	10%	12%	16%	15%
	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Elaborado según reporte de la Cámara Peruana de la Construcción (2023).

Al año 2023, para los hogares en Lima Metropolitana (2.53 millones) se estimó el porcentaje de los hogares alquilados según estrato socioeconómico. Del total de hogares de estrato bajo, el 6.2% eran alquilados; del medio bajo, el 20.6%; del medio, el 21.9%; del medio alto, el 18.7%; y del alto, el 16.4%. Con respecto al perfil generacional, del total de hogares con perfil Generación Y (también llamados Millennials), el 22.8% eran alquilados; y de los Generación Z (también llamados Centennials), el 33.4%:

Al 2024, se estimó que Lima Metropolitana representaba el 41% de todas las viviendas alquiladas en el país. En los últimos 30 años, la cantidad de hogares que alquilan casi se ha triplicado y los distritos en donde más se ha incrementado la demanda de alquiler se encuentran en las denominadas Lima Centro, Lima Top y Lima Moderna (Binswanger, 2024).

Figura 58

Rango de alquiler mensual de hogares en Lima Metropolitana según Estrato y Generación

Monto mensual de alquiler	Estrato					Generaciones			
	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Hasta S/. 250	2%	0%	3%	1%	26%	5%	2%	2%	7%
De S/. 251 a S/. 500	2%	0%	8%	32%	52%	17%	17%	11%	25%
De S/. 501 a S/. 750	0%	1%	10%	24%	16%	11%	8%	13%	16%
De S/. 751 a S/. 1 000	2%	24%	39%	38%	6%	35%	37%	30%	19%
De S/. 1 001 a S/. 1 500	18%	45%	35%	5%	0%	16%	27%	25%	24%
De S/. 1 501 a S/. 2 000	56%	25%	1%	1%	0%	11%	6%	13%	9%
De S/. 2 001 a S/. 3 000	21%	4%	4%	0%	0%	4%	4%	6%	0%
Más de S/. 3 000	0%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	1%	1%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Elaborado según reporte de la Cámara Peruana de la Construcción (2023).

4.1.2. SAM: serviceable available market

Lima Norte. El proyecto de la presente tesis se dirige a captar el interés de jóvenes profesionales adecuadamente empleados que residen actualmente en Lima Norte, con enfoque particular en tres distritos: Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres. Esta segmentación geográfica responde a una oportunidad de mercado identificada en estos distritos próximos a Lima Moderna, donde existe una concentración significativa de profesionales con capacidad económica que contemplan la posibilidad de habitar en una zona más céntrica, con valores urbanos diferenciados y mejor conectividad con las diversas centralidades de Lima Metropolitana.

Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Público (2025) estos tres distritos albergan 357.6mil hogares en total; 60.4mil en Independencia, 100.2mil en Los Olivos y 197mil en San Martín de Porres. Según Bingswanger (2024), al menos 15% del total de hogares en el distrito de Independencia vive en un espacio alquilado, 34% del total de

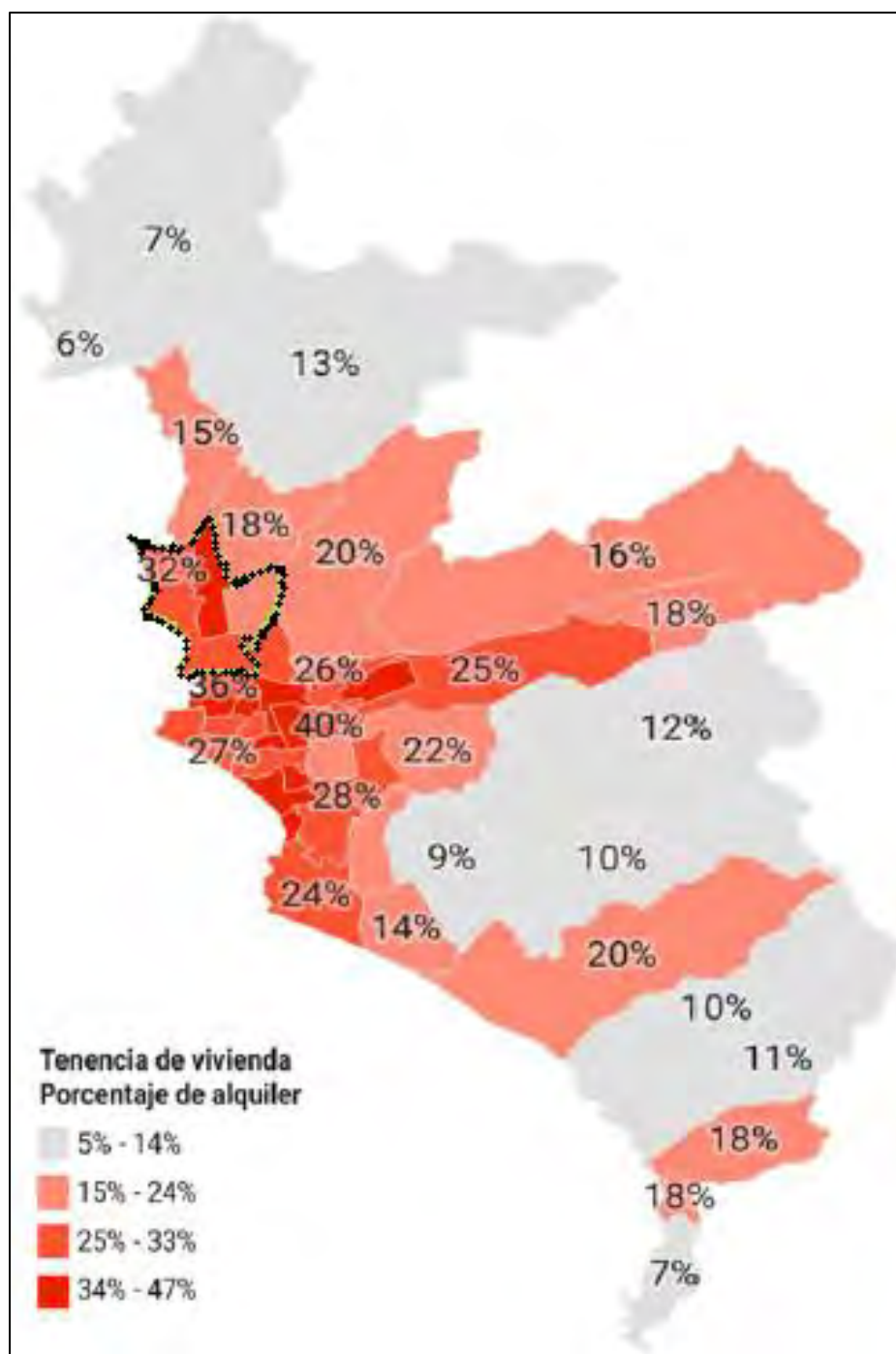
hogares en Los Olivos y 25% de San Martín de Porres; lo que da un total de 92.4mil hogares (25.8% del total) en espacios alquilados.

Asimismo, según la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado (2024), estos distritos conforman un grupo denominado “Zona 2”, donde el 1% de los hogares es de nivel socioeconómico A, el 20.9% B, el 58.7% C, el 18.4% D, y el 1.1% E. Por tal razón, se puede estimar que 78.3mil hogares (21.9% del total) son del nivel socioeconómico A y B, y tienen un gasto promedio mensual de 8,109 y 4,905 soles, respectivamente.



Figura 59

Viviendas en alquiler en los distritos de Lima Metropolitana



Nota. Tomado de reporte Bingswanger (2024), se delimita con un perímetro negro a los distritos de Independencia, Los Olivos y San Miguel.

Jesús María. El distrito de Jesús María, ubicado en Lima Metropolitana, presenta un perfil demográfico y socioeconómico interesante que ofrece insights valiosos sobre las tendencias de vivienda y el perfil de los residentes en la zona. Según las proyecciones del INEI para 2022, Lima Metropolitana alberga 9.9 millones de habitantes, de los cuales 89 mil (0.8%) residen en Jesús María. Este distrito se caracteriza por una población activa y educada, con un 44% de su población (39 mil personas) formando parte de la PEA ocupada en 2017, de los cuales aproximadamente el 35% son profesionales dedicados a las ciencias.

La composición demográfica de Jesús María revela una importante presencia de jóvenes y adultos jóvenes, con el 46% de sus ciudadanos entre 18 y 49 años de edad en 2017. Sobre el nivel educativo, un 30% de los residentes contaron con educación universitaria completa y un 8% con estudios de maestría o doctorado. En cuanto a la tenencia de vivienda, es interesante notar que el 26% de los ciudadanos vivía en viviendas alquiladas, mientras que el 10% residía en propiedades pagadas a plazos y el 60% en viviendas propias totalmente pagadas.

Estos datos revelan que además de atraer a residentes de otros distritos, hay una oportunidad para nuestro proyecto de ofrecer opciones de vivienda atractivas que podrían motivar a los actuales inquilinos de Jesús María, adultos jóvenes profesionales, a mudarse a nuestro nuevo desarrollo, manteniendo su preferencia por vivir en este distrito.

4.1.3. SOM: serviceable obtainable market

Edificio. En el predio de 1,200m² de área elegido para el proyecto de la presente tesis, se proponen diversos usos tentativos que maximizarían el potencial del espacio. En el primer piso, se contempla la inclusión de dos cafeterías o pastelerías que ocuparían un total de 330m², junto con un restaurante mediano que abarcaría 300m². El segundo piso albergaría otro restaurante mediano de 300m², una farmacia de 150m² y una tienda de artículos tecnológicos

de 150m². Además, un gimnasio de 850m² se extendería entre el segundo y tercer piso, proporcionando servicios de bienestar a los residentes y visitantes.

En cuanto a las unidades residenciales, los parámetros permiten una mezcla diversa de opciones para satisfacer diferentes necesidades. Se incluirían 60 departamentos tipo estudio de un solo ambiente, ideales para profesionales independientes. Para parejas, se ofrecerían 25 departamentos de dos ambientes. Adicionalmente, habría 49 departamentos de tres ambientes, tipo mariposa o similar, pensados para profesionales y/o estudiantes que buscan una dinámica de "roommates". Esta variedad de opciones residenciales, combinada con los espacios comerciales y de servicios, crearía un entorno dinámico y autosuficiente que podría impulsar significativamente el desarrollo sostenible de la zona.

Target. Luego de haber analizado algunas variables de segmentación, podemos describir a nuestro target como profesionales con título universitario adecuadamente empleados de entre 25 a 44 años que actualmente residen en el distrito de Jesús María o Independencia o Los Olivos o San Martín de Porres, que perciben ingresos mensuales superiores a 5,000 soles y no tienen dependientes.

Una porción del target se conforma por personas que actualmente viven en un hogar no liderado por ellos y sin dependiente, por lo cual deciden iniciar un hogar independiente y buscan un espacio para tal fin. Otra porción del target se conforma por personas que ya viven en un hogar unipersonal en un espacio alquilado y desean reubicarse.

4.1.4. Conclusiones Parciales

El análisis del mercado total revela un contexto demográfico y económico favorable para el desarrollo inmobiliario de alquiler en Lima Metropolitana. Hay 2.6 millones de hogares concentrados en la capital (29% del total nacional) y una población en edad laboral que alcanza los 9 millones de personas. De estos últimos, 3.5 millones son personas adecuadamente empleadas, con un ingreso promedio mensual de 3,222 soles para quienes cuentan con

educación universitaria. El 55% de la PEA ocupada adecuadamente empleada (1.92 millones) son ciudadanos de entre 25-44 años, lo que configura un segmento con capacidad económica para acceder a vivienda formal.

En Lima Metropolitana al 2017, del total de 2.18 millones de viviendas, el 25.5% (554mil) eran alquiladas; lo que representó un 38.8% de aumento con respecto al 2007. Al 2023, del total de 2.53 millones de hogares, se estima que el 12.4% (313.3mil) vivían en un espacio alquilado y eran de perfil socioeconómico medio (189.5mil), medio alto (72.4mil) y alto (51.4mil) (jefe de hogar con ingresos promedios mensuales de 3,800, 5,118 y 9,251 soles respectivamente). Asimismo, en el 2023, el alquiler mensual era mayor a 1,500 soles para el 6% de hogares de perfil socioeconómico medio, 29% del medio alto y 77% del alto.

El mercado accesible para el proyecto incluye tres distritos de Lima Norte (Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres) donde existen profesionales jóvenes con aspiraciones de mejorar su ubicación residencial. Estos distritos albergan 357.6mil hogares en total, con el 21.9% (78.3mil) pertenecientes a los niveles A y B, con capacidad de gasto mensual entre 4,905 y 8,109 soles, respectivamente. Asimismo, del total de hogares, el 25.8% (92.4mil) viven en espacios alquilados, evidenciando una cultura de alquiler establecida. Esta confluencia de factores demográficos, económicos y tendencias habitacionales configura un mercado potencial significativo para un proyecto residencial multifamily que ofrezca mayor centralidad y mejores condiciones urbanas que las actualmente disponibles en estos distritos de origen.

Asimismo, Jesús María tiene 89mil habitantes (0.8% de Lima Metropolitana) y presenta características demográficas y socioeconómicas ideales para un proyecto residencial dirigido a profesionales jóvenes. Con respecto al empleo, el 44% son PEA ocupada, el 35% de ese total se dedican a carreras profesionales científicas; con respecto a la educación, el 30% cuenta con educación universitaria completa y 8% con estudios de posgrado. La estructura etaria revela un

distrito con importante presencia juvenil: 46% de sus habitantes tienen entre 18 y 49 años. En cuanto a tenencia de vivienda, el 26% de los residentes vive en espacios alquilados, lo que sugiere un mercado de alquiler dinámico.

El proyecto propuesto para el predio de 1,200m² aprovecha estratégicamente la zonificación de usos mixtos para crear un ecosistema habitacional y comercial integrado. El componente comercial incluye una oferta diversificada en los tres primeros niveles para 7 empresas: tres cafeterías ó pastelerías (en total 330m²), dos restaurantes medianos (en total 600m²), una farmacia (150m²), una tienda de tecnología (150m²) y un gimnasio (850m²), que no solo generan un flujo económico independiente, sino que aportan servicios complementarios para residentes. El programa residencial contempla 134 unidades para 208 profesionales: 60 departamentos tipo estudio para profesionales independientes, 25 departamentos de dos ambientes para parejas, y 49 departamentos de tres ambientes para roomates entre profesionales o estudiantes. Esta diversidad tipológica responde directamente a las necesidades habitacionales identificadas en el análisis de mercado y maximiza el potencial del terreno.

El análisis integrado de variables demográficas, económicas y habitacionales permite definir con precisión el mercado objetivo: 208 profesionales con título universitario entre 25 y 44 años, adecuadamente empleados, con ingresos mensuales superiores a 5,000 soles, sin dependientes, residentes actuales de Jesús María o distritos estratégicos de Lima Norte (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres). Este target se compone principalmente de dos perfiles: individuos que actualmente viven en hogares no liderados por ellos y buscan independizarse, y profesionales que ya habitan espacios alquilados y desean reubicarse en una zona con mejores cualidades urbanas. Este segmento no solo cuenta con la capacidad económica necesaria, sino que sus expectativas de estilo de vida se alinean con la propuesta de valor del proyecto multifamily, centrada en comunidad, servicios integrados y ubicación estratégica.

4.2. Usuario

4.2.1. Perfil

Según Arellano Marketing, es fundamental considerar el pensamiento y comportamiento del consumidor más allá de criterios socioeconómicos tradicionales para desarrollar estrategias de marketing efectivas. Para este proyecto inmobiliario, resultan de particular interés dos segmentos: los "Sofisticados", peruanos con alto nivel de ingreso e instrucción, generalmente con formación universitaria completa; y las "Modernas", personas con ingresos moderados y nivel educativo promedio que se caracterizan por su búsqueda constante de conocimiento y superación personal.

Según la teoría de arquetipos propuesta por Carl Jung, el proyecto se orienta principalmente a usuarios que encarnan los arquetipos del "Explorador" y el "Creador". El Explorador se caracteriza por su búsqueda de libertad, autenticidad y nuevas experiencias, como jóvenes profesionales que buscan experimentar la vida en zonas céntricas de Lima con rica diversidad cultural y urbana. Por su parte, el arquetipo del Creador representa a personas innovadoras que valoran la autoexpresión y originalidad en espacios que nutren su creatividad, coincidiendo con profesionales creativos que apreciarían el concepto de comunidad del desarrollo multifamily. En menor medida, el proyecto también atrae al arquetipo del Sabio, especialmente por el componente histórico-cultural integrado al proyecto; y al Héroe, representado por profesionales que ven su residencia como reflejo de su éxito personal.

Desde una perspectiva generacional, el proyecto se enfoca principalmente en la Generación Y (Millennials, nacidos entre 1981-1996) y la Generación Z (Centennials, nacidos después de 1997). Según el Pew Research Center, los Millennials conforman la primera generación de nativos digitales que prioriza la flexibilidad, conectividad y experiencias sobre la posesión de bienes. Esta generación muestra una marcada preferencia por entornos residenciales que facilitan el equilibrio entre vida profesional y personal, con espacios

adaptables que respondan a sus necesidades cambiantes. Por su parte, los Centennials que están ingresando al mercado laboral y habitacional, amplían este perfil con una conciencia aún mayor sobre sostenibilidad y una expectativa natural de servicios digitalizados e integrados en su experiencia residencial.

Figura 60

Estilos de vida según Arellano



Nota. Gráfico elaborado por Arellano Marketing.

A continuación, y según lo mencionado anteriormente, una descripción del perfil ideal:

Perfil. Mauricio, joven profesional de entre 25 y 45 años de edad, ciudadano de Lima Metropolitana, Perú. Ha completado su formación universitaria, en ciencias o disciplinas afines, y actualmente labora en un rol semi-senior o similar.

Estilo de Vida. Según las ideas de Maslow, podemos decir que, a nivel fisiológico, busca estímulos gastronómicos y espacios que promuevan la actividad física. Con respecto a la seguridad, espera espacios de buena calidad, desde su vivienda hasta su barrio; asimismo,

como adulto, se siente seguro debido a la dedicación a su empleo. Sobre su dimensión social, requiere desarrollar un sentido de pertenencia hacia sus espacios cotidianos; su vivienda y su entorno deben ser aptos para experiencias plenas con su círculo social. De similar manera, en su necesidad de reconocimiento, está en búsqueda de oportunidades para destacar en su comunidad. Por último, motivado por su deseo de autorrealización, tiene interés por la educación, el emprendimiento en equipo y el logro de la libertad financiera.

Más brevemente, según las ideas de Tony Robbins, se puede decir que el usuario en mención busca variedad de nuevos estímulos, importancia a través de una identidad única, conexión con personas con valores análogos, y su visión es alrededor del crecimiento de sus capacidades.

Entorno Social. Su actividad social está fuertemente influenciada por sus pares profesionales y amistades con valores similares, siendo estos relacionados a estímulos y expresiones creativas, al ocio en zonas comerciales y actividades que incentiven el conocimiento.

Actividades y costumbres. De lunes a viernes, este usuario trabaja de manera híbrida; debe resolver sus necesidades de alimentación (cocinando o comprando comida preparada), busca tiempo para realizar actividad física fuera de su vivienda/oficina, y espera tener unas horas libres destinadas a alguna actividad social o de ocio. Los fines de semana, este usuario está dispuesto a involucrarse en actividades estimulantes, de ocio, alimentación, reunión social y consumo de cultura.

Problemas / Temores. El mayor temor radica en la monotonía, la falta de estímulos culturales y ser parte de una comunidad no valorada en la sociedad. Busca constantemente oportunidades para experiencias múltiples, valorando mucho aquellas relacionadas al crecimiento personal y profesional.

Relación con el Servicio o Producto a ofrecer. El usuario en mención ve este proyecto inmobiliario como más que un simple espacio de vivienda y compras; lo concibe como una atmósfera que fomenta una cultura urbana dinámica y única. Desea este lugar pues es una atmósfera alineada a sus motivaciones personales y profesionales.

4.2.2. *Experiencia ideal*

Según el usuario descrito previamente, se tiene como visión la siguiente experiencia.

Estímulo Inicial. Mauricio, un profesional de 28 años con título universitario en ingeniería, actualmente reside en Los Olivos y percibe un ingreso mensual de 5,500 soles. Con aspiraciones crecientes tanto profesionales como personales, busca más que un simple lugar donde vivir - anhela un ecosistema que refleje su evolución personal y profesional. Tras recibir un ascenso laboral, comienza a considerar independizarse del hogar familiar donde actualmente reside.

Descubrimiento e Investigación. Mauricio descubre el proyecto a través de contenido segmentado en Instagram y LinkedIn que destaca el concepto de "vivir en un hub urbano con historia". Las imágenes de espacios comunes vibrantes y departamentos modernos captan su atención inmediata; profundiza su investigación en la página web del proyecto, donde encuentra testimonios de residentes actuales, especialmente de jóvenes profesionales. Los videos que muestran la convergencia entre modernidad y el bagaje histórico del territorio limeño resuenan con su arquetipo de Explorador y Creador.

Consideración y Juicio Social. Mauricio evalúa meticulosamente cómo el proyecto se integraría en su estilo de vida. Analiza la reducción de 25 minutos en sus desplazamientos laborales, la proximidad a zonas que siempre quiere frecuentar, y cómo las amenidades complementan su rutina diaria sin necesidad de pagar por servicios adicionales externos.

Comparte fotos y detalles del proyecto con sus amigos, quienes validan su interés con comentarios de asombro. Esta validación social fortalece su conexión emocional con el proyecto y lo posiciona como símbolo de su progreso personal.

Compromiso y Decisión. Motivado por la combinación de ubicación, concepto y comunidad, Mauricio agenda una visita presencial. Durante su recorrido, conecta especialmente con la narrativa histórica del lugar y visualiza claramente su vida en uno de los departamentos tipo estudio (un ambiente). La experiencia digital fluida para reservar y el sistema de contratación sin complicaciones refuerzan su percepción de estar tomando una decisión inteligente.

Finalmente, Mauricio firma el contrato para un departamento de 25m², valorando especialmente la flexibilidad del alquiler sin comprometer una inversión mayor y la posibilidad de personalizar su espacio según sus necesidades cambiantes.

Afección y Apropiación. Tras tres meses viviendo en el proyecto, Mauricio ha integrado completamente los espacios comunes en su rutina diaria: utiliza el gimnasio por las mañanas, trabaja ocasionalmente desde el área de coworking, y ha establecido una red social con otros residentes similares a él durante los eventos comunitarios mensuales. El zócalo comercial se ha convertido en su "sala de estar extendida", frecuentando la cafetería para gustos ocasionales.

Retención y Lealtad. La administración del proyecto mantiene un programa de fidelización que reconoce la antigüedad de Mauricio, invitándolo a eventos exclusivos de marcas asociadas y pequeñas mejoras en su contrato de renovación.

Mauricio se ha convertido en embajador natural del proyecto, compartiendo su estilo de vida con amigos. Su identificación con los valores de la comunidad trasciende lo habitacional, creando un vínculo emocional duradero que lo motiva a renovar su contrato anualmente y participar activamente en las iniciativas comunitarias del proyecto.

4.2.3. *Experiencia en Lima Moderna*

Tomando como base la experiencia ideada para el usuario ideal del proyecto, se procede a analizar su correspondencia con el mercado local. El análisis se realiza a través de un mapa de experiencia diseccionado según fases, necesidades, actividades y expectativas; según el cual se ha calificado la experiencia actual en proyectos inmobiliarios de Lima Moderna y, en consecuencia, se han ideado oportunidades para aportar valor.

En la fase de Estímulo Inicial, se identifica la necesidad de generar estímulos culturalmente relevantes y con impacto local, creando una primera impresión que trascienda la dinámica urbana actual. Durante la fase de Compromiso y Decisión, existe la oportunidad de agilizar los procesos de adquisición y contratación, generando valor rápidamente para el usuario y el entorno. Para la fase de Afección y Apropiación, desarrollar una comunidad auténtica permitiría superar la carencia de identidad y conexión social en los proyectos residenciales actuales. Finalmente, en la Retención y Lealtad, reforzar la conexión emocional del usuario con el proyecto sería fundamental para transformar espacios funcionales en ambientes memorables.

En síntesis, el proyecto debe integrar un diseño cultural-local significativo, procesos de adquisición ágiles, dinámicas comunitarias auténticas y experiencias emocionalmente resonantes para crear un desarrollo multifamily que trascienda la oferta residencial convencional de Lima Moderna.

Figura 61

Journey Map de usuario ideal en la Lima Moderna actual

FASE	ESTÍMULO INICIAL	DESCUBRIMIENTO E INVESTIGACIÓN	CONSIDERACIÓN Y JUICIO SOCIAL	COMPROMISO Y DECISIÓN	AFECCIÓN Y APROPIACIÓN	RETENCIÓN Y LEALTAD
NECESIDADES	-Hábitat único. -Lugar céntrico. -Dinámicas estimulantes. -Cultura.	-Identificar las ofertas de valor -Conocer historias relacionadas a la oferta. -Reconocer símbolos únicos del proyecto.	-Reconocer la oferta más auténtica. -Conocer opiniones de círculo social.	-Experimentar el proyecto. -Percibir valor.	-Percibir autenticidad. -Percibir comunidad recíproca.	-Gratitud con la oferta -Experiencias memorables
ACTIVIDADES	-Incorporar nuevo mindset. -Alerta a ofertas urbanas.	-Descubrir historias sobre el proyecto, en internet y en conversaciones. -Investigar a fondo las características del proyecto.	-Evalúa ubicación, servicios ofrecidos y factor X. -Juzga el proyecto con círculo social.	-Visita al proyecto y experimenta dinámicas de la zona. -Firma Contrato	-Experimenta diversas dinámicas dentro del proyecto. -Socializa dentro del proyecto.	-Renueva contrato -Difunde historias sobre el proyecto
EXPECTATIVA	-Espacio estimulante en Lima Moderna.	-Información detallada sobre el proyecto.	-Reseñas que permitan consolidar juicio de valor.	-Vivienda y entorno especial que satisfaga necesidades.	-Sentido de pertenencia.	-Hogar valioso y accesible
EXPERIENCIA EN PROYECTOS SIMILARES EN LIMA MODERNA	-Existen zonas dinámicas, pero no resultan impactantes a nivel cultural.	-Todo proyecto inmobiliario expone su oferta a detalle.	-Existen reseñas online sobre todo entorno y empresa.	-Adquirir una vivienda se percibe como una decisión muy significativa y los trámites son pesados.	-Los proyectos residenciales no son auténticos y no incentivan la generación de comunidad.	-Los proyectos residenciales cumplen su función, pero no generan atmósfera memorable.
	😊	😊	😊	😊	😊	😊
	😐	😐	😐	😐	😐	😐
	😞	😞	😞	😞	😞	😞
	😞	😞	😞	😞	😞	😞
😞	😞	😞	😞	😞	😞	
OPORTUNIDADES	-GENERAR ESTÍMULOS VALORADOS E IMPACTANTES A NIVEL CULTURAL-LOCAL.	-	-	-GENERAR VALOR PARA EL USUARIO Y EL ENTORNO, Y SER RÁPIDAMENTE ACCESIBLE.	-GENERAR UNA COMUNIDAD AUTÉNTICA.	-REFORZAR CONEXIÓN EMOCIONAL DE USUARIO CON PROYECTO.

Nota. Elaboración propia.

4.2.4. Conclusiones Parciales

El análisis del perfil de usuario revela una confluencia de factores socioeconómicos y psicográficos que definen claramente al público objetivo. Los segmentos "Sofisticados" y "Modernas", identificados por Arellano Marketing, representan el núcleo del mercado meta: individuos con formación universitaria, ingresos superiores al promedio y una marcada valoración por el conocimiento y la superación personal. Los arquetipos permiten comprender las motivaciones más profundas de estos usuarios, predominando el "Explorador" (búsqueda de libertad y nuevas experiencias) y el "Creador" (valoración de la autoexpresión y originalidad). La concentración en las generaciones Millennial y Centennial define un perfil demográfico preciso que valora la conectividad, flexibilidad y experiencias por encima de la posesión de bienes, configurando un usuario ideal proclive a conceptos residenciales innovadores que faciliten el equilibrio entre vida profesional y personal.

El estilo de vida del usuario objetivo se estructura en torno a necesidades jerarquizadas según el modelo de Maslow. En el nivel fisiológico, busca estímulos gastronómicos de calidad y espacios que promuevan la actividad física regular. En cuanto a seguridad, prioriza entornos residenciales y ocio de calidad que le brinden estabilidad. Su dimensión social revela una fuerte necesidad de pertenencia a comunidades con valores compartidos, mientras en el nivel de reconocimiento busca construir una identidad diferenciada. Su motivación por la autorrealización se manifiesta en un interés constante por la educación continua, el crecimiento personal y profesional, y variedad de estímulos.

La narrativa desarrollada para el usuario ideal (Mauricio, profesional de 28 años), evidencia un proceso de decisión residencial que trasciende aspectos meramente funcionales para incluir dimensiones emocionales y sociales. El journey map revela puntos críticos de intervención en el panorama inmobiliario actual de Lima Moderna: la necesidad de crear estímulos culturalmente relevantes en la fase inicial; agilizar procesos de contratación durante

el compromiso; desarrollar dinámicas comunitarias auténticas para facilitar la apropiación del espacio; y fortalecer conexiones emocionales para garantizar la retención. La experiencia actual en proyectos inmobiliarios convencionales muestra deficiencias significativas en estas áreas, con valoraciones bajas especialmente en la construcción de comunidad y conexión emocional con el proyecto. Esto configura una oportunidad estratégica para un desarrollo multifamily que integre elementos diferenciales como diseño culturalmente significativo, procesos administrativos fluidos, programación comunitaria consistente y experiencias memorables que generen identificación duradera con el proyecto.

4.3. Producto

4.3.1. Producto y Reason Why

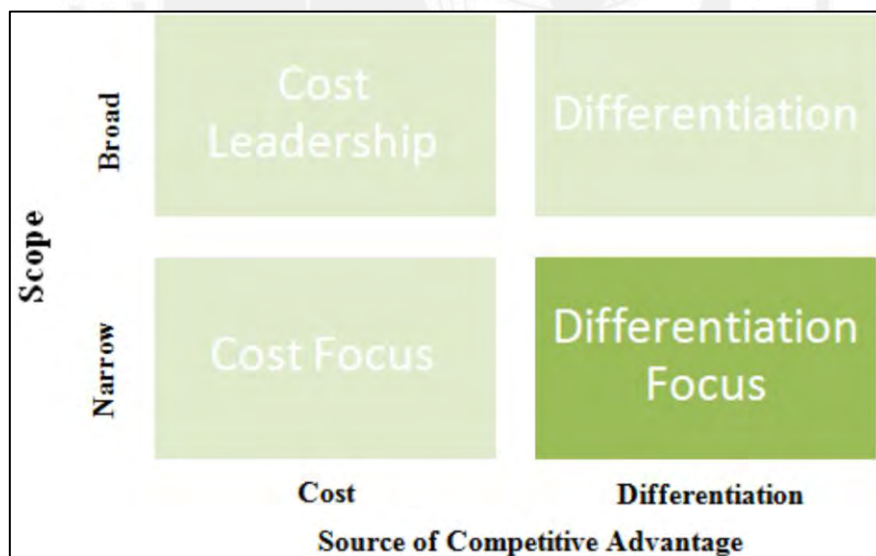
Producto. El proyecto aprovecha estratégicamente un predio de 1,200m² con un enfoque de uso mixto que combina áreas comerciales y residenciales para maximizar el potencial inmobiliario. La propuesta comercial incluye un zócalo con dos cafeterías/pastelerías (330m²), dos restaurantes medianos (600m² totales), una farmacia (150m²), una tienda tecnológica (150m²) y un gimnasio (850m²) distribuido entre el segundo y tercer nivel. Esta selección comercial atiende necesidades cotidianas y complementa el ecosistema residencial, generando un entorno dinámico y autosostenible.

La oferta residencial comprende 134 unidades habitacionales diversificadas: 60 departamentos tipo estudio para profesionales independientes, 25 departamentos de dos ambientes orientados a parejas, y 49 unidades de tres ambientes bajo formato mariposa/coliving dirigidos al mercado de profesionales y estudiantes que buscan experiencias tipo "roommates". Esta combinación equilibrada de productos inmobiliarios crea una comunidad vibrante que impulsa la valorización de la zona y responde efectivamente a las tendencias de habitabilidad contemporánea en Jesús María.

Reason Why. El proyecto de la presente tesis trasciende el concepto tradicional de vivienda en Lima Metropolitana. Funciona como un hub cultural-residencial que celebra y comercializa el talento local mientras preserva la esencia histórica, comunicando su propuesta de valor a través de una plataforma omnicanal interactiva mientras expone una identidad urbana propia. La autenticidad se garantiza mediante programas de consolidación de la comunidad de residentes, a quienes -entre otras tácticas- se les motivará a usar las áreas comunes. Asimismo, el proyecto debe sustentarse en un modelo económico de membresías flexibles con servicios escalables que maximizan el valor percibido por el residente. Así, el Reason Why del proyecto es: una atmósfera dinámica que integra cultura local, autenticidad comunitaria y servicios flexibles donde el residente vive las mejores historias de Lima.

Figura 62

Diferenciación del producto



Nota. Edición propia sobre gráfico elaborado por Umihanic, adaptado de Porter (1987).

Figura 63

Lienzo 6x6 para identificar tácticas del proyecto

¿CÓMO CREAR UN ESPACIO ESTIMULANTE EN LIMA MODERNA?	¿CÓMO BRINDAR INFORMACIÓN DETALLADA SOBRE EL PROYECTO?	¿CÓMO GENERAR RESEÑAS QUE PERMITAN CONSOLIDAR JUICIO DE VALOR?	¿CÓMO OFRECER UNA VIVIENDA Y ENTORNO ESPECIAL QUE SATISFAGA NECESIDADES?	¿CÓMO FOMENTAR UN SENTIDO DE PERTENENCIA ENTRE LOS RESIDENTES?	¿CÓMO DESARROLLAR UN HOGAR VALIOSO Y ACCESIBLE?
Crear experiencias significativas con valor emocional que forjen vínculos duraderos entre residentes y comunidad.	Crear plataforma digital inmersiva con tecnologías emergentes que muestre el proyecto con total transparencia.	Establecer sistema de feedback donde residentes actuales compartan experiencias con potenciales inquilinos.	Diseñar viviendas mixtas con áreas comunes que promuevan interacciones entre residentes.	Fomentar programas de participación vecinal para co-crear y desarrollar la comunidad.	Ofrecer modelo de precios claro con membresías flexibles y servicios personalizables.
Fusionar elementos histórico-culturales del barrio en la arquitectura, equilibrando tradición e innovación.	Ofrecer tours virtuales de espacios con testimonios integrados de residentes actuales.	Colaborar con personalidades populares y profesionales locales para compartir testimonios auténticos del proyecto.	Integrar espacios de coworking y ocio que enriquezcan la vida diaria de profesionales residentes.	Crear hubs comunitarios versátiles que integren cultura y comercio local.	Implementar sistema ecoeficiente que genere valor a través de la responsabilidad ambiental.
Programar eventos exclusivos mediante alianzas locales para festivales temáticos, mercados y actividades artísticas.	Generar contenido audiovisual regular sobre vida comunitaria y eventos culturales en la residencia.	Desarrollar programa de residentes promotores que validen socialmente el proyecto mediante testimonios.	Implementar servicios que simplifiquen el día a día: concierge digital y áreas adaptadas a diversos intereses.	Desarrollar comunidades basadas en pasiones compartidas para la planificación de eventos temáticos.	Crear sistema de costos compartidos para democratizar acceso a amenidades premium.
Generar un ecosistema cultural dinámico con artistas locales, creando espacios para exhibición y comercialización de arte.	Habilitar portal de transparencia con información de gestión y mantenimiento para fortalecer la confianza.	Implementar plataformas participativas donde residentes opinen y voten sobre mejoras e iniciativas.	Aplicar diseños con energías renovables, materiales sostenibles y tecnologías ecoamigables.	Implementar diseño urbano inclusivo con espacios accesibles que celebren la diversidad de ciudadanos.	Desarrollar espacios públicos atractivos con áreas verdes y zonas recreativas que fomenten comunidad.
DISEÑAR UN HUB CULTURAL-RESIDENCIAL CON ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA EXHIBICIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE TALENTO LOCAL, INTEGRANDO HISTORIA DEL BARRIO Y PROGRAMACIÓN DE FESTIVALES.	CREAR UNA PLATAFORMA OMNICANAL INTERACTIVA QUE COMBINE RECORRIDOS VIRTUALES, TESTIMONIOS, EVENTOS CULTURALES Y MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA.	IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE EXPOSICIÓN, DONDE RESIDENTES ACTUALES EXPONGAN HISTORIAS SOBRE EL PROYECTO Y LA VIDA EN COMUNIDAD.	DESARROLLAR UN PROYECTO CON ENFOQUE "MULTIFAMILY" PARA PROFESIONALES, INTEGRANDO COMERCIO PÚBLICO CON RESIDENCIA Y AMENIDADES VARIADAS.	CREAR UNA COMUNIDAD CON IDENTIDAD PROPIA MEDIANTE PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO DE INICIATIVAS VECINALES QUE DEFINAN LA CULTURA DEL PROYECTO.	IMPLEMENTAR UN MODELO DE MEMBRESÍAS FLEXIBLES CON SERVICIOS ESCALONADOS Y ESPACIOS PÚBLICOS DE CALIDAD QUE MAXIMICEN EL VALOR PERCIBIDO.

Nota. Elaboración propia.

4.3.2. *Propuesta de valor*

La propuesta de valor del proyecto inmobiliario multifamily en Jesús María se estructura como una respuesta integral a las necesidades, frustraciones y aspiraciones de nuestro usuario objetivo, desarrollando una conexión significativa entre el espacio residencial y sus expectativas.

Esta propuesta de valor holística trasciende la concepción tradicional del edificio de departamentos, para convertirse en una atmósfera que nutre todas las dimensiones del desarrollo personal del residente, creando un auténtico sentido de hogar que evoluciona en sintonía con sus aspiraciones y necesidades.

Customer Jobs. El usuario asume responsabilidades laborales diarias que demandan su presencia en una oficina o el desarrollo de trabajo remoto con condiciones óptimas. Su rutina incluye la adquisición de productos básicos como alimentos, vestimenta y medicinas en comercios cercanos, actividad que valora realizar con eficiencia y calidad. Simultáneamente, este joven profesional mantiene un compromiso constante con su desarrollo personal a través de la educación continua, buscando espacios y oportunidades para ampliar su formación profesional. El enriquecimiento cultural constituye otro pilar fundamental en su cotidianidad, manifestándose en su interés por exposiciones, eventos y experiencias que nutran su intelecto y sensibilidad. El esparcimiento no es menos importante, pues dedica tiempo significativo a disfrutar de su vecindario mediante paseos, actividades recreativas y momentos de socialización que equilibran su vida profesional.

Customer Pains. La experiencia actual del usuario en Lima Moderna se caracteriza por frustraciones concretas que afectan su calidad de vida. Los desplazamientos cotidianos hacia su centro laboral y demás puntos de interés resultan desgastantes, consumiendo tiempo valioso y energía que podría destinarse a actividades más enriquecedoras. El entorno inmediato a su vivienda actual presenta una oferta comercial limitada que no responde adecuadamente a

sus necesidades y preferencias, obligándolo a realizar desplazamientos adicionales. La carencia de manifestaciones culturales estimulantes en su barrio actual genera una sensación de desconexión con el pulso dinámico que busca en la vida urbana. Asimismo, la infraestructura pública de su zona no facilita actividades recreativas satisfactorias, presentando espacios que no invitan al uso cotidiano. Quizás la frustración más profunda radica en la ausencia de un auténtico sentido de comunidad, donde las interacciones vecinales significativas escasean y no logran construir redes de apoyo y pertenencia.

Customer Gains. Las aspiraciones del usuario se centran en experimentar beneficios tangibles e intangibles que mejoren sustancialmente su experiencia vital. Anhela que su hogar genere una actitud positiva hacia sus objetivos diarios, convirtiéndose en un refugio que potencie su bienestar y productividad. La facilidad para satisfacer necesidades cotidianas mediante una oferta comercial diversa y accesible representa un valor esencial que optimizaría su tiempo y recursos. El consumo cultural regular fortalecería su confianza intelectual y alimentaría su crecimiento personal, mientras que el desarrollo de un sentimiento de pertenencia con su entorno y comunidad satisfaría su necesidad de identificación social. La diversión constante a través de eventos variados complementarían su experiencia residencial, ofreciendo estímulos recreativos que enriquezcan su vida más allá del ámbito laboral.

Value Proposition Products & Services. El proyecto multifamily integra cinco componentes fundamentales que responden directamente a las necesidades identificadas. El zócalo comercial alberga una diversidad de negocios cuidadosamente seleccionados para satisfacer las necesidades cotidianas del residente, desde cafeterías y restaurantes hasta una farmacia estratégicamente ubicada. La oferta residencial presenta tipologías flexibles de vivienda que se adaptan a distintas etapas y configuraciones de vida, desde viviendas de un ambiente de 25m² hasta unidades tipo mariposa de 75m² para experiencias de co-living. Los espacios de integración comunitaria incluyen infraestructura para actividad física y ocio,

diseñados para fomentar interacciones espontáneas y el desarrollo de hábitos saludables. La administración del proyecto trasciende la gestión tradicional para convertirse en un integrador de iniciativas generadas por los propios residentes, facilitando la materialización de propuestas que enriquezcan la experiencia comunitaria. La localización estratégica garantiza proximidad a espacios públicos distritales significativos, como la Plaza San José y el Campo de Marte, extendiendo el potencial de esparcimiento más allá del proyecto.

Value Proposition Pain Relievers. El proyecto alivia las frustraciones identificadas a través de soluciones concretas que transforman la experiencia habitacional. Los espacios flexibles diseñados para el trabajo remoto reducen significativamente la necesidad de desplazamientos diarios, permitiendo a los residentes maximizar su productividad sin sacrificar comodidad. La proximidad inmediata a una oferta comercial diversificada elimina la frustración asociada a los traslados para satisfacer necesidades básicas. La creación de una atmósfera controlada y segura responde a las preocupaciones de seguridad propias de la vida urbana contemporánea. Los espacios comunes están concebidos específicamente para catalizar interacciones entre vecinos, superando el anonimato característico de los desarrollos residenciales tradicionales. La promoción activa de una identidad urbana-colectiva vinculada al valor histórico del emplazamiento responde a la necesidad de pertenecer a una narrativa significativa que trasciende la mera ocupación de un espacio.

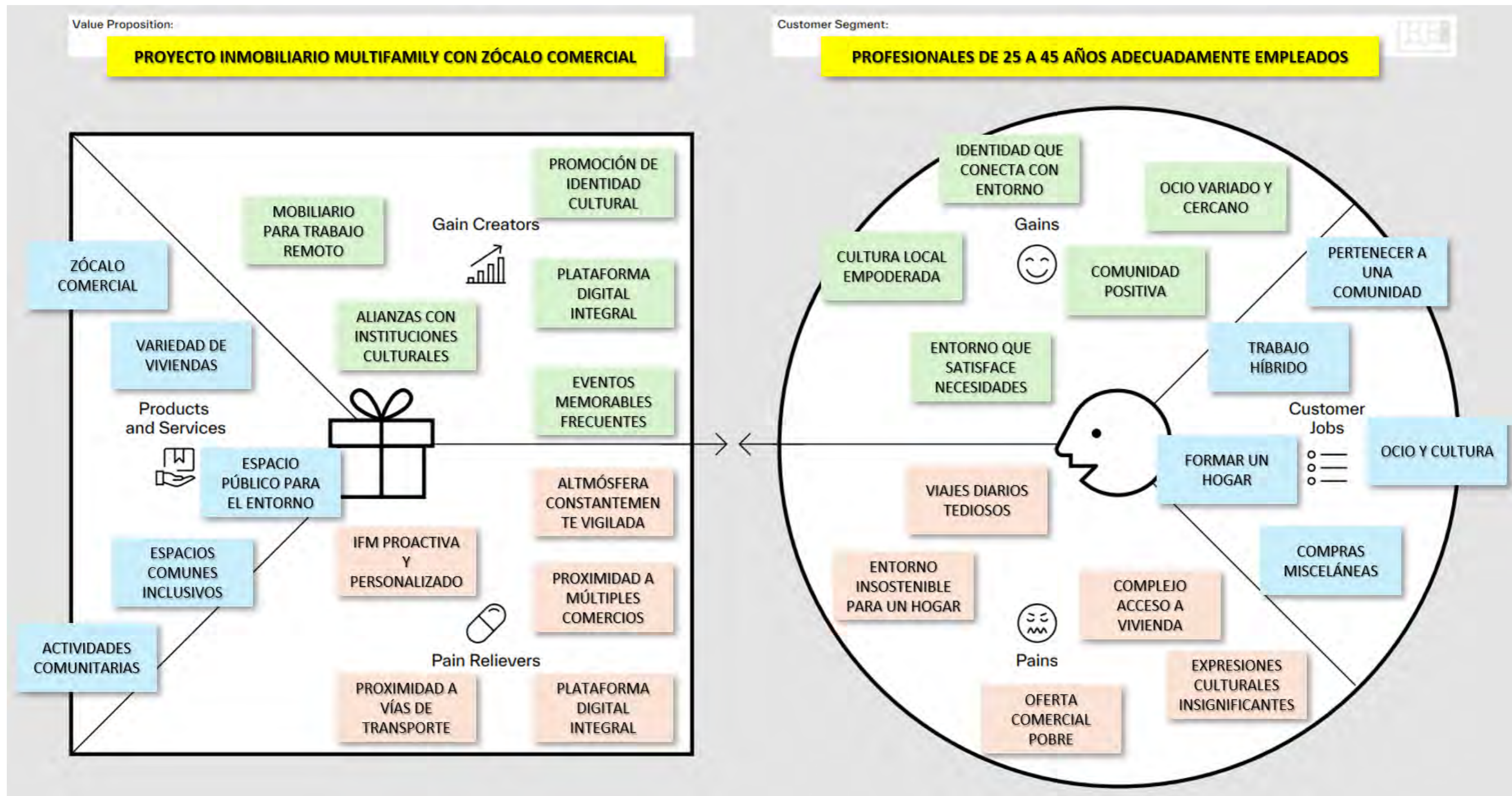
Value Proposition Gain Creators. Para potenciar los beneficios aspiracionales de los residentes, el proyecto implementa estrategias diferenciadas que generan valor adicional. Las tácticas de movilidad sostenible, incluyendo infraestructura para bicicletas y patinetes eléctricos, amplían las opciones de desplazamiento y conectan eficientemente con el entorno urbano. Las alianzas estratégicas con instituciones culturales y empresas locales generan beneficios exclusivos para los residentes, desde descuentos especiales hasta eventos privados que enriquecen su experiencia. La integración de viviendas de distinta índole fomenta una

diversidad demográfica que favorece el intercambio de perspectivas y la construcción de una comunidad multidimensional. La promoción activa de experiencias memorables mediante programación regular de actividades comunitarias fortalece vínculos emocionales con el espacio y entre residentes. La organización sistemática de eventos recreativos centrados en diferentes intereses garantiza una oferta constante de estímulos que mantienen vigente el interés y compromiso con la comunidad.



Figura 64

Value Proposition Canvas del proyecto inmobiliario multifamily con zócalo comercial



Nota. Elaboración propia sobre herramienta elaborada por Strategyzer (2025).

4.3.3. *Principios Arquitectónicos y Urbanos*

Resulta indispensable definir los principios arquitectónicos y urbanos del proyecto, los que permitirán que trascienda su función como residencia para convertirse en una atmósfera dinámica que resalte y contribuya en su entorno. El proyecto responde a las expectativas de un usuario que demanda un hogar que facilite su desarrollo profesional, nutra su vida social y cultural, y se alinee con sus valores de eficiencia y calidad de vida urbana. Asimismo, la integración del bagaje histórico-cultural del territorio limeño enriquece la experiencia habitacional, creando un sentido de lugar único que diferencia al proyecto en el mercado inmobiliario de Lima Moderna.

Identidad y Contextualismo Crítico. Desde una aproximación fenomenológica, el proyecto reconoce que la arquitectura no solo alberga actividades, sino que construye significado a través de la experiencia sensorial y la memoria colectiva. El diseño arquitectónico establece un diálogo respetuoso pero innovador con el contexto histórico de Jesús María y Lima Metropolitana.

Se incorporan referencias a elementos culturales e históricos del distrito, como la reinterpretación contemporánea de las acequias derivadas del canal Huatica que históricamente cruzaban el terreno, integrando estas referencias en el diseño interior y paisajístico de los espacios comunes. La ubicación sobre un suelo que históricamente conectaba la hacienda Matalechuzas con Magdalena Vieja se reconoce y celebra como parte del valor patrimonial intangible del emplazamiento.

Esta agenda histórico-cultural trasciende el diseño físico para permear todas las dimensiones del proyecto: la estrategia comercial incorpora narrativas sobre la evolución urbana del barrio; los espacios comunes exhiben contenido fotográfico y documental sobre el territorio; y la programación de eventos comunitarios incluye regularmente actividades que

exploran la identidad histórica del lugar, fortaleciendo el sentido de pertenencia de los residentes.

Interfaz Urbana Activa. Siguiendo principios urbanísticos sobre la importancia de los "bordes suaves" en la interfaz entre edificio y ciudad, el proyecto establece una gradiente de privacidad que facilita la transición entre el espacio público y privado, creando zonas intermedias o "semipúblicas". El zócalo comercial de tres niveles se concibe como una extensión permeable del espacio urbano inmediato, con fachadas activas y transparentes hacia la Avenida Mello Franco que establecen un diálogo visual con el peatón. Asimismo, la esquina con el Jr. Huamachuco se trabaja como un espacio articulador que incorpora una plaza de ingreso a manera de "atrio urbano", generando un punto de encuentro para residentes y visitantes.

El proyecto trasciende los límites del predio para concebirse como un componente activo del tejido urbano. El concepto de "humanización del espacio urbano" se materializa a través de un diseño que prioriza la escala peatonal y la activación de los bordes edificados. El tratamiento de la planta baja maximiza la interfaz entre edificio y ciudad mediante comercios puerta a calle, retiros abiertos, espacios de encuentro público.

Comunidad y Participación. Incorporando principios urbanísticos sobre la "clase creativa" como motor de vitalidad urbana, el proyecto crea infraestructura física y social que fomenta la participación comunitaria y la interacción entre residentes con diversos talentos y habilidades. Los espacios comunes están diseñados estratégicamente para facilitar encuentros informales y favorecen la construcción de comunidad, a través de áreas de coworking abiertas diseñadas para permitir la colaboración espontánea, espacios flexibles para eventos autogestionados, plataformas digitales exclusivas para residentes que facilitan la coordinación de iniciativas comunitarias, programación regular de talleres creativos y eventos culturales que

transforman al edificio en un nodo de innovación local, creando oportunidades para que residentes con distintas capacidades creativas e intelectuales establezcan vínculos productivos.

Sostenibilidad Social. El proyecto incorpora una visión holística de sostenibilidad que trasciende los aspectos ambientales para abordar la dimensión social del desarrollo sostenible. Esto se materializa a través de estrategias que fortalecen el capital social del edificio y su entorno inmediato. El diseño de viviendas de diferentes tipologías y tamaños fomenta activamente la diversidad sociodemográfica dentro del edificio, permitiendo la convivencia de distintos perfiles de residentes que enriquecen la experiencia comunitaria con perspectivas variadas. Asimismo, los espacios comunes se conciben para que residentes de diferentes backgrounds compartan experiencias y habilidades.

Los programas de integración con el barrio constituyen otro pilar fundamental de la sostenibilidad social, estableciendo vínculos que benefician tanto a residentes como a vecinos del entorno inmediato, difuminando las barreras entre el proyecto y su contexto urbano. Complementariamente, el sistema de gestión comunitaria involucra activamente a los residentes en decisiones sobre los espacios compartidos, fomentando el sentido de apropiación y responsabilidad colectiva sobre el entorno habitado, lo que garantiza la sostenibilidad de las iniciativas comunitarias en el largo plazo y fortalece el tejido social del edificio como microsistema urbano integrado al distrito de Jesús María.

4.3.4. Conclusiones Parciales

El proyecto establece como Reason Why fundamental una atmósfera dinámica que integra cultura local, autenticidad comunitaria y servicios flexibles donde el residente vive las mejores historias de Lima. Esta propuesta diferenciadora trasciende el concepto tradicional de vivienda al funcionar como un hub cultural-residencial. Un enfoque metodológico integral permite desarrollar un producto inmobiliario que responde simultáneamente a las exigencias del mercado, las necesidades del usuario objetivo y los requerimientos del contexto urbano de

Jesús María, diferenciándose claramente como un referente innovador en el sector multifamily emergente en Lima Metropolitana.

La aplicación del lienzo 6x6 permitió identificar sistemáticamente las tácticas clave que materializan esta visión estratégica en seis dimensiones operativas concretas: (1) celebración y comercialización del talento local, (2) preservación de la esencia histórica, (3) comunicación omnicanal interactiva, (4) desarrollo de identidad urbana propia, (5) programas de consolidación comunitaria, y (6) modelo económico de membresías flexibles. Esta herramienta metodológica facilitó la traducción de conceptos aspiracionales en acciones implementables, como la curación de comercios locales en el zócalo, la incorporación de referencias históricas-urbanas en elementos arquitectónicos y plataformas digitales, la creación de una identidad visual distintiva, la programación regular de actividades comunitarias, y la estructuración de un modelo de servicios escalables que maximizan el valor percibido.

El Value Proposition Canvas define una alineación entre las necesidades del usuario y la oferta del proyecto. En términos de "customer jobs", el análisis identificó responsabilidades profesionales que demandan espacios optimizados para trabajo remoto, necesidades cotidianas de consumo que requieren proximidad comercial, y aspiraciones de desarrollo personal que buscan estímulos culturales accesibles. Las "pains" detectadas incluyen desplazamientos desgastantes, ofertas comerciales limitadas, carencia de estímulos culturales en entornos residenciales convencionales y ausencia de sentido comunitario auténtico. Los "gains" aspiracionales comprenden ambientes que potencien bienestar y productividad, oferta comercial diversa y accesible, consumo cultural regular y sentimiento de pertenencia social.

Frente a estas necesidades, frustraciones y aspiraciones, la propuesta de valor desarrolló "pain relievers" como espacios flexibles para trabajo remoto que reducen desplazamientos, proximidad inmediata a oferta comercial diversificada, y espacios comunes diseñados para catalizar interacciones vecinales significativas. Los "gain creators" incluyen infraestructura

para movilidad sostenible, alianzas estratégicas con instituciones culturales locales, diversidad demográfica que enriquece el intercambio social, y programación regular de experiencias memorables que fortalecen vínculos comunitarios.

Los cuatro principios arquitectónicos y urbanos (Identidad y Contextualismo Crítico, Interfaz Urbana Activa, Comunidad y Participación, y Sostenibilidad Social) garantizan la coherencia entre la propuesta conceptual y su materialización espacial. El primer principio asegura un diálogo respetuoso con la memoria del territorio mediante la reinterpretación contemporánea de elementos históricos como el canal Huatica. El segundo principio crea transiciones fluidas entre espacio público y privado mediante fachadas activas y plazas articuladoras. El tercero desarrolla infraestructura física y social que fomenta encuentros informales y colaboración espontánea entre residentes. El cuarto principio incorpora estrategias que fortalecen el capital social mediante diversidad tipológica de viviendas y programas de integración con el entorno urbano inmediato.

4.4. Precio

4.4.1. Generalidades

Actualmente, la oferta de proyectos “Multifamily” es reducida; sin embargo, la demanda de alquiler de departamentos en Lima Metropolitana viene en aumento y los desarrolladores están invirtiendo en este formato, a pesar de la regulación tributaria desfavorable (pago de IGV e Impuesto a la Renta). El primer proyecto en operaciones desde el año 2023 se encuentra ubicado en Juan de Arona – San Isidro (edificio de 10 pisos y 160 unidades); le sigue el proyecto Ricardo Palma en Miraflores (22 pisos y 280 unidades), en operaciones desde este año; y dos proyectos en etapa de construcción en Miraflores y uno en fase de desarrollo en Lince (27 pisos y 160 unidades).

Los proyectos Juan de Arona y Ricardo Palma son propiedad de CCLA, una joint venture formada en 2016 entre CIM Group y Compass Group, dedicada al desarrollo y

operación de activos inmobiliarios multifamiliares y de uso mixto en América Latina. Con 9 propiedades operativas que suman más de 1,950 unidades residenciales en zonas urbanas estratégicas y 12+ proyectos en desarrollo, CCLA se distingue por su enfoque integral desde la inversión hasta la administración a través de Nomad Living, marca con la que ingresan al mercado limeño, ofreciendo desarrollos de alta calidad y servicio personalizado que maximiza valor tanto para residentes como accionistas (CCLA, 2024).

4.4.2. Método de mínimos cuadrados






Actualmente, Jesús María no cuenta con ofertas de renta en edificios tipo “Multifamily” por lo que, para el análisis de precios de la competencia, se toma en consideración departamentos cuyos propietarios son personas naturales. Estos están ubicados en edificios residenciales ubicados en el mismo distrito o en uno contiguo, con características similares como cantidad de área, número de ambientes y antigüedad.

En base a los datos obtenidos de los competidores directos, se elaboró un cuadro comparativo de los precios y atributos más apreciados para cada uno, a los cuales se les asigna un porcentaje de valoración a fin de determinar un precio promedio que resulte del análisis de los competidores. Se tuvo en cuenta los atributos de ubicación estratégica (23% de la valoración), funcionalidad (20%), facilidad de accesos a vías, transporte y zonas de interés (15%), seguridad (15%), zócalo comercial en el proyecto (10%), amenidades (9%) y antigüedad (8%). Para la calificación se tomó en cuenta una escala de malo (0), regular (3), bien (6) y muy bien (9).

Con la finalidad de definir precio y atributos del proyecto de la presente tesis, según el análisis de atributos de los competidores que incluye la ponderación de coeficientes y aplicando el método de mínimos cuadrados, se estima un precio de 11.28 USD por metro cuadrado; el cual variará según un premium por particularidades del proyecto.

Figura 65

Reconocimiento de competidores en el mercado de alquiler de departamentos en Jesús María

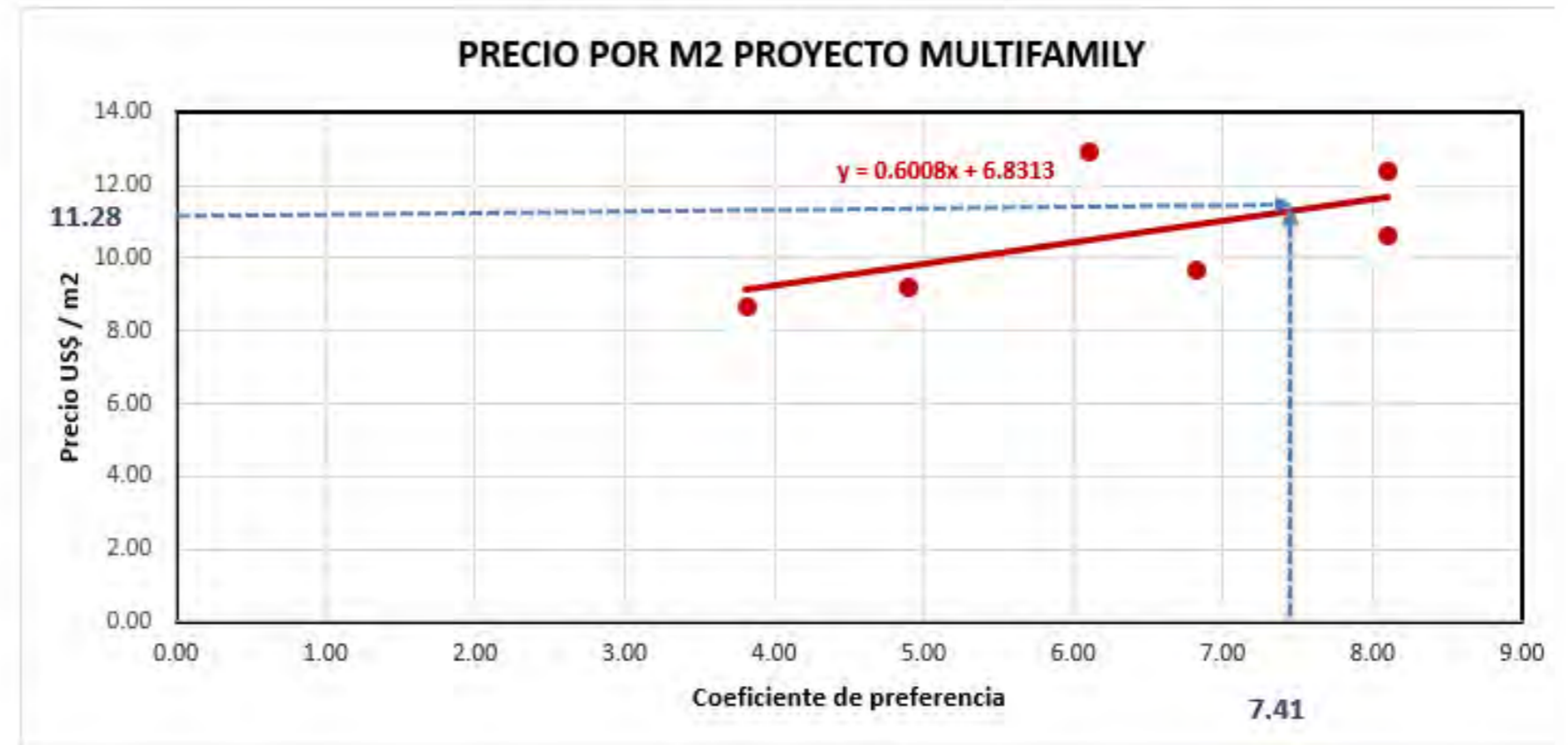
ITEM	UBICACIÓN		TIPO	ÁREA (m ²)	ANTIGÜEDAD	VISTA	PROGRAMA ARQUITECTÓNICO					ARRIENDO MENSUAL	ARRIENDO ANUAL	OBSERVACIONES
							N° de dormitorios	N° de Baños	Sala Comed	Cocina? Lavandería	Estacionamiento			
1	Tizón y Bueno 160		DEPARTAMENTO	50	Entrena	Externa	2	2	1	1		2400	28800	Zona de parrillar, coworking, gimnasio, SUM, sala de juegos pññar
2	Av. San Felipe 758		DEPARTAMENTO	50	Entrena	Externa	2	1	1	1		2300	27600	Piscina, zona de parrillar, sala de reuniones, gimnasio, sala de cine, sala de juegos pññar
3	Av. San Felipe 758		DEPARTAMENTO	71	Entrena	Interna	3	2	1	1	1	2800	33600	Piscina, zona de parrillar, sala de reuniones, gimnasio, sala de cine, sala de juegos pññar
4	Av. Brasil 1055		DEPARTAMENTO	73	9 años	Interna	3	2	1	1	1	2500	30000	SUM, gimnasio, sala pññar
5	Av. Petit Thouars 2561 - Lince		DEPARTAMENTO	24	Entrena	Interna	1	1				1300	15600	
6	Av. Cuba 958		DEPARTAMENTO	75	4 años	Externa	3	2			1	2700	32400	Zona de parrillar, coworking, parque interna, gimnasio, sala pññar

Nota. Elaboración propia según datos de Urbania (2025)

Figura 67

Determinación de precio por m2 según competidores en el mercado de alquiler de departamentos en Jesús María

PROY	COEF TOTAL	PRECIO US\$/m ²
MULTIFAMILY	7.41	X
1	6.09	12.96
2	8.10	12.42
3	8.10	10.65
4	4.89	9.24
5	3.81	8.72
6	8.81	9.72



X = US\$ 11.28 m2

Nota. Elaboración propia.

4.4.3. Rango de precios de alquiler en distrito

El análisis de los departamentos en Jesús María muestra una clara tendencia descendente en el precio por m² conforme aumenta el tamaño, con los departamentos pequeños (40-49 m²) promediando 12.7 USD/m², los medianos (50-70 m²) en 11.0 USD/m² y los grandes (más de 70 m²) en apenas 9.1 USD/m², lo que representa una diferencia significativa de 3.6 USD/m² entre los extremos. Destacan como extremos el departamento de Jirón Hermilio Valdizan 121 con el precio más alto (14.4 USD/m²) y el de Jirón Huamachuco 1988 con el más bajo (7.2 USD/m²), siendo este último también el de mayor antigüedad.

Figura 68

Precio promedio de alquiler por m², según rango de áreas

ÍTEM	Ubicación	m ²	Dorms	PEN mes	USD x m ² mes	ÍTEM	Ubicación	m ²	Dorms	PEN mes	USD x m ² mes	ÍTEM	Ubicación	m ²	Dorms	PEN mes	USD x m ² mes
3	Av. Olavegoya1855	45	1	2,000	12.2	2	Av. Jose Faust Sanchez Carr 411	61	2	2,700	12.1	1	Av. Brasil 1055	73	3	2,500	9.4
5	Jr. Hermilio Valdizan 600	45	1	2,220	13.5	4	Av. Olavegoya 1870	69	2	2,500	9.9	7	Av. Brasil 2347	88	3	2,800	8.7
8	Jirón Hermilio Valdizan 121	40	1	2,100	14.4	6	Av. Brasil 2199	64	1	2,200	9.4	15	Calle Arnaldo Marquez 2401	70	3	3,000	11.7
10	General Garzon 2022	42	1	1,800	11.7	9	Jiron Caracas 2689	60	2	2,700	12.3	16	Huamachuco 1988	95	3	2,500	7.2
11	Hermilio Valdizan 681	45	1	2,146	13.1	12	Av. Brasil 1775	68	2	2,400	9.7	20	Jr. Huiracocha 1639	79	3	2,500	8.7
13	Av. Brasil 1869	41	1	1,750	11.7	14	Jirón Diego de Almagro 141	65	3	2,850	12	Precio promedio				9.1	
19	Av. Fran Javier Mariategui 1408	41	1	1,850	12.4	17	Jr estados unidos 801	55	1	2,300	11.5						
Precio promedio					12.7	18	Tizón y Bueno 160	56	2	2,200	10.8						
											Precio promedio			11.0			

Nota. De izquierda a derecha, promedio de departamentos pequeños (40 a 49m²), medianos (50 a 70m²) y grandes (mayores a 70m²). Según estos datos, se puede interpretar que si tomamos como referencia el precio de alquiler por m² de un departamento grande como valor base igual a 1, entonces el de un departamento mediano equivale aproximadamente a 1.2, mientras que el de un departamento pequeño asciende hasta a 1.4.

Los departamentos de hasta 5 años de antigüedad en Jesús María muestran un precio promedio de 11.9 USD/m², mientras que aquellos con mayor antigüedad (6 años o más) tienen un precio promedio significativamente menor de 8.9 USD/m², confirmando que la antigüedad es un factor determinante en la valoración del alquiler y que impacta negativamente en el precio por m².

La mayoría de los edificios nuevos en Jesús María ofrecen áreas comunes como zonas de parrillas, gimnasio y áreas para niños, sin embargo, no se observa una correlación directa entre la cantidad de amenidades y el precio por m². Asimismo, al analizar la distribución geográfica en el mapa, se evidencia que no existe un patrón estricto entre ubicación, precio, metraje y antigüedad, ya que en las diversas zonas del distrito se encuentra una amplia diversidad de oferta de departamentos con diferentes características. Esta heterogeneidad en la distribución espacial sugiere que el mercado inmobiliario en Jesús María es bastante diversificado, con propiedades de distintas cualidades y rangos de precios distribuidas a lo largo de todo el distrito, sin una segmentación clara por zonas específicas.

Figura 69

Precios de alquiler de departamentos en el distrito 1

ITEM	UBICACIÓN	TIPO	ÁREA (m2)	ANTIGÜEDAD	VISTA	PROGRAMA ARQUITECTÓNICO					ARRIENDO MENSUAL PEN	PEN x m2	OBSERVACIONES	ENLACE Junio 2025	USD x m2	
						N° de dormitorios	N° de Baños	Sala Comedor	Cocina / Lavandería	Estacion.						
1	Av. Brasil 1055		DPTO	73	9 AÑOS	Interna	3	2	1	1	1	2,500	34	SUM, gimnasio, sala p/niños	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-3-dormitorios-146303982	9.4
2	Av. Jose Faustino Sanchez Carrion 411		DPTO	61	Estreno	Externa	2	2	1	1	-	2,700	44	-	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-2-dormitorios-ascensor-146939906	12.1
3	Av. Olavegoya 1855		DPTO	45	5 AÑOS	-	1	1 1/2	-	-	-	2,000	44	Zona de parrillas, gimnasio, sala de juego p/niños, áreas de trabajo	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-1-dormitorio-ascensor-146910296	12.2
4	Av. Olavegoya 1870		DPTO	69	8 AÑOS	-	2	2	1	1	-	2,500	36	Piscina, zona de parrillas, sala de reuniones, gimnasio, sala p/niños	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-oyague-jesus-maria-2-dormitorios-ascensor-143576492	9.9
5	Jr. Hermilio Valdizan 600		DPTO	45	3 AÑOS	Interna	1	1	1	1	1	2,220	49	Zona de parrillas, coworking, zona gourmet	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-1-dormitorio-146754742	13.5
6	Av. Brasil 2199		DPTO	64	7 AÑOS	-	1	2	1	1	-	2,200	34	-	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-1-dormitorio-ascensor-146423024	9.4
7	Av. Brasil 2347		DPTO	88	Estreno	-	3	2	1	1	-	2,800	31.82	Piscina, zona de parrillas, gimnasio, SUM, zona de parrilla	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-3-dormitorios-146688605	8.7
8	Jirón Hermilio Valdizan 121		DPTO	40	2 AÑOS	-	1	1	1	1	-	2,100	52.5	Piscina, zona de parrillas, gimnasio, SUM, sala de juego p/niños	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-oyague-jesus-maria-1-dormitorio-146954992	14.4
9	Jiron Caracas 2689		DPTO	60	Estreno	Externa	2	2	1	1	1	2,700	45	Zona de parrillas, gimnasio, SUM, sala de juego	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-2-dormitorios-ascensor-146974852	12.3
10	General Garzon 2022		DPTO	42	Estreno	-	1	1		1	-	1,800	43	Zona de parrillas, coworking, gimnasio, SUM, sala de juego p/niños, lavandería	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-1-dormitorio-146729404	11.7

Nota. Elaboración propia.

Figura 70

Precios de alquiler de departamentos en el distrito 2

ITEM	UBICACIÓN	TIPO	ÁREA (m2)	ANTIGÜEDAD	VISTA	PROGRAMA ARQUITECTÓNICO					ARRIENDO MENSUAL PEN	PEN x m2	OBSERVACIONES	ENLACE Junio 2025	USD x m2	
						N° de dormitorios	N° de Baños	Sala Comedor	Cocina / Lavandería	Estacion.						
11	Hermilio Valdizan 681		DPTO	45	2 AÑOS	Externa	1	1	1	1	1	2,146	48	-	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-1-dormitorio-ascensor-146323468	13.1
12	Av. Brasil 1775		DPTO	68	Estreno	Externa	2	2	1	1	-	2,400	35	Piscina, zona de parrillas, family room, gimnasio, coworking, sala de juego p/niños	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-2-dormitorios-ascensor-146741374	9.7
13	Av. Brasil 1869		DPTO	41	2 AÑOS	-	1	1	1	1	-	1,750	43	Piscina, zona de parrillas, sala de reuniones, gimnasio, sala de juego p/niños, lavandería	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-pyague-jesus-maria-1-dormitorio-ascensor-64968217	11.7
14	Jirón Diego de Almagro 141		DPTO	65	1 AÑO	Externa	3	2	1	1	2	2,850	44	Piscina, zona de parrillas, gimnasio, sala de juego p/niños, TERRAZA	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-3-dormitorios-146644376	12.0
15	Calle Arnaldo Marquez 2401		DPTO	70	2 AÑOS	-	3	2	1	1	1	3,000	43	Zona de parrillas, terraza, coworking, SUM	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-3-dormitorios-146980650	11.7
16	Huamachuco 1988		DPTO	95	16 AÑOS	-	3	3 1/2	1	1	-	2,500	26	-	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-ascensor-146559133	7.2
17	Jr estados unidos 801		DPTO	55	3 AÑOS	-	1	1	1	1	1	2,300	42	-	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-1-dormitorio-146915538	11.5
18	Tizón y Bueno 160		DPTO	56	Estreno	Interna	2	2	1	1	-	2,200	39	Zona de parrillas, sala de reuniones, coworking, gimnasio, sala de juego p/niños	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-2-dormitorios-ascensor-146305024	10.8
19	Av. Francisco Javier Mariategui 1408		DPTO	41	1 AÑO	-	1	1	1	1	-	1,850	45	Terraza, zona de parrillas, SUM, sala de reuniones, gimnasio, coworking, sala de juego p/niños	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-1-dormitorio-146804682	12.4
20	Jr. Huiracocha 1639		DPTO	79	6 AÑOS	Interna	3	2	1	1	-	2,500	32	Zona de parrilla, área de juego p/niños	https://urbania.pe/inmueble/clasificado/alclap/in-alquiler-de-departamento-en-jesus-maria-lima-3-dormitorios-ascensor-146293931	8.7

Nota. Elaboración propia.

Figura 71

Precios de alquiler de departamentos en el distrito 3



Nota. Edición sobre imagen de Google Earth (2025), se resalta la dirección del departamento ofertado y -entre paréntesis- el precio de alquiler mensual por m2.

4.4.4. Análisis según poder económico del target

La decisión de alquilar o adquirir una vivienda depende, principalmente, del poder adquisitivo, las necesidades y las prioridades de cada persona. Aunque el sueño de la casa propia es ampliamente compartido por la población, hacerlo realidad suele implicar un proceso complejo y exigente. La alternativa más común es acceder a un crédito hipotecario a través de una entidad financiera, proceso que inicia con una evaluación rigurosa del perfil del solicitante: se analiza su historial crediticio, se solicita el sustento de ingresos, estabilidad laboral con una antigüedad mínima de un año, entre otros requisitos. Si la evaluación es favorable, la entidad financiera emite una Constancia de Aprobación de Préstamo Hipotecario, con una vigencia máxima de noventa días, en la que se detalla el monto aprobado, el plazo del préstamo, así como las condiciones y requisitos previos al desembolso.

La diferencia entre el valor total del inmueble y el monto préstamo aprobado constituye la cuota inicial, que el comprador debe abonar directamente al vendedor. Esta suele representar entre el 10% y el 30% del precio de venta del inmueble. Superado ese primer paso, el siguiente reto es contar con los recursos necesarios para cubrir dicha cuota inicial. Para muchas personas, esto genera un alto grado de incertidumbre, ya que reunir ese monto puede tomar varios meses o incluso años.

Aun cuando se logra cubrir la cuota inicial, surge una nueva preocupación: la capacidad de asumir una deuda de largo plazo. Las cuotas mensuales del crédito hipotecario —que idealmente no deben superar entre el 30 % y 35 % de los ingresos mensuales del solicitante— se extienden por plazos de entre 15 y 25 años, incluyendo intereses que, en algunos casos, pueden superar la mitad del valor del préstamo inicial. Esta perspectiva lleva a muchas personas a reconsiderar o postergar su decisión de compra.

Figura 72

Adquisición de vivienda con desembolso hipotecario – Jesús María

DPTO (m2)	DORMS	PRECIO x m2	TOTAL (PEN)	CUOTA INICIAL (10%)	MESES DE AHORRO PARA CUOTA INICIAL	CRÉDITO HIPOTECARIO CUOTA MENSUAL POR 20 AÑOS @tasa 8%	CUOTA MENSUAL / m2 (PEN)	CUOTA MENSUAL / m2 (USD)
40	1D	7,500	300,000	30,000	38	2,337	58.43	16.01
63	1D	6,900	434,700	43,470	54	3,385	53.73	14.72
73	1D	6,900	503,700	50,370	63	3,922	53.73	14.72

*Nota: Considerando ahorro mensual de 800PEN

Nota. Elaborado según reporte de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (2025)

En base a los precios de venta por m2 en Jesús María según la ASEI, una persona debe ahorrar más de tres años para pagar la cuota inicial del 10% que pide como mínimo un banco para otorgar el crédito hipotecario; y el pago del saldo puede tomar 20 años o más, con cuotas mensuales de S/ 2,337 para departamentos de 40 m2, S/3,385 para departamentos de 63 m2; y S/3,922 para departamentos de 73 m2. Se estima que estos montos representan el 35% del gasto máximo por concepto de alojamiento; es decir, quienes adquieren esos tipos de departamento deben percibir un ingreso mensual de S/6,677, S/9,671 y S/11,206, respectivamente.

La propuesta multifamily de la presente tesis satisface la necesidad de vivienda a través de la renta, sin tener que pasar por el estrés de desembolsar un gran monto ahorrado, ni comprometerse a pagar una deuda por largos años con un banco. El target del presente proyecto, según la APEIM (2024), percibe ingresos mensuales de aproximadamente 7.5mil soles mensuales; por lo tanto, considerando que como máximo el 35% de este monto lo destina a vivienda, su capacidad de pago de arrendamiento equivale a 2.6mil soles mensuales.

4.4.5. Precio estimado para vivienda en proyecto

La determinación de estos precios integra las tres aproximaciones previamente expuestas en el presente subcapítulo. El análisis de rango de precios confirmó la tendencia inversamente proporcional entre el área y el precio por m², siendo 12.7 USD/m² para unidades pequeñas, 11.0 USD/m² para medianas y 9.1 USD/m² para grandes. Estos valores se utilizaron directamente como precio base por m²; no obstante, para este proyecto multifamily se aplica un premium de 18% (factor de ajuste) sobre el precio base debido a las ventajas competitivas.

Figura 73

Promedio ponderado estimado para vivienda en el proyecto

PROYECTO							
CANT (und)	DPTO (m ²)	PEA	USD/m ² BASE	FACTOR DE AJUSTE	USD/m ²	PAGO MENSUAL (PEN)	PAGO MENSUAL (USD)
60	25	1	12.7	1.18	15.0	1,367	375
25	50	2	11	1.18	13.0	2,369	649
49	72	2 ó 3	9.1	1.18	10.7	2,822	773
PROM	46.9	1 a 3	-	-	12.2	2,086	572

Nota. Según la cantidad de tipos de departamento del proyecto, se estima el precio ponderado de alquiler mensual.

Asimismo, si bien el método de mínimos cuadrados estableció una base de 11.28 USD/m² considerando los atributos valorados en la zona, para el proyecto de esta tesis el precio promedio por m² de departamento de vivienda es tan solo 8% superior (12.20 USD), considerando las ventajas competitivas que ofrece el desarrollo en comparación con las ofertas tradicionales analizadas.

Por otro lado, quienes adquieren departamentos mediante créditos hipotecarios pagan cuotas mensuales significativamente altas, hasta 3,900 soles por un dpto de 73m². Adicionalmente, estas personas han debido ahorrar durante varios años para cubrir la cuota inicial requerida por las entidades financieras. Esto difiere totalmente del pago mensual por alquiler máximo estimado en el proyecto de la presente tesis, 2,822 soles por un dpto de 72m² y sin tener que ahorrar años para lograr pagar una cuota inicial.

Esta estructura de precios posiciona al proyecto como una alternativa considerablemente más accesible frente a la compra tradicional, eliminando barreras como el ahorro para cuota inicial y el compromiso de deuda a largo plazo, mientras se mantiene dentro del rango de capacidad de pago del público objetivo. El diferencial de precio entre alquilar en el proyecto multifamily versus pagar una hipoteca mensual (aproximadamente 30% menor) representa un incentivo económico significativo para el target.

4.4.6. Conclusiones Parciales

El análisis de precio revela un panorama del mercado multifamily emergente en Lima, con proyectos pioneros como Juan de Arona (San Isidro) y Ricardo Palma (Miraflores) estableciendo referentes en el segmento premium. La ausencia de ofertas multifamily en Jesús María crea una oportunidad para posicionar competitivamente el proyecto, diferenciándolo de los actuales departamentos individuales en alquiler que predominan en la zona.

El target del presente proyecto, según la APEIM (2024), percibe ingresos mensuales de aproximadamente 7.5mil soles mensuales; por lo tanto, considerando que como máximo el 35% de este monto lo destina a vivienda, su capacidad de pago de arrendamiento equivale a 2.6mil soles mensuales (712 USD). Asimismo, particularmente en Jesús María, adquirir una vivienda requeriría ahorrar al menos tres años para la cuota inicial y comprometerse a pagos mensuales durante 20 años o más.

El primer insight para definir el precio por m² del proyecto es el precio base según el método de mínimos cuadrados, que según el análisis de competidores directos resulta en 11.28 USD por m². El segundo insight son las cuotas mensuales que desembolsan aquellos que adquieren una vivienda en Jesús María; S/ 2,337 (640.27 USD) para departamentos de 40 m², S/3,385 (927.40 USD) para departamentos de 63 m²; y S/3,922 (1,074.52 USD) para departamentos de 73 m²; eso equivale a pagos mensuales de 16USD, 14.72USD y 14.72USD respectivamente por m² de vivienda. Como resultado, para el alquiler de vivienda en el presente proyecto de tesis, se puede estimar un rango de precio de alquiler por m² de 11.29 a 16 USD.

Para la determinación del precio promedio por m² de los espacios comerciales del zócalo, se toma como referencia el análisis de oferta en las categorías "puerta a calle" y "strip centers" identificadas en el capítulo de mercado inmobiliario local. Locales Puerta a calle en Jesús María presentan rangos de 15 a 35 USD por m² y locales en Strip centers de Lima Moderna presentan valores entre 22 y 55 dólares por m². Mediante el método de promedios de extremos, se obtiene un valor mínimo promedio de 18.5 USD por m², un máximo promedio de 45 USD por m², resultando en un valor referencial de mercado de 31.75 USD por m² para este tipo de establecimientos comerciales.

4.5. Plaza

La plaza constituye un elemento estratégico para el éxito del proyecto inmobiliario de renta en Jesús María, determina dónde se expone el producto al cliente potencial, aspecto crucial para maximizar la ocupación y minimizar la rotación en el proyecto.

4.5.1. Presencia Digital

La estrategia digital del proyecto incorpora el concepto "Zero Moment of Truth" desarrollado por Google (Lecinski, 2014), reconociendo que las decisiones inmobiliarias modernas inician con búsqueda e investigación digital antes del contacto físico con la

propiedad. El ecosistema digital incluirá una plataforma web (“landing page”) central con recorridos virtuales inmersivos y sistema de agendamiento para visitas, complementada con presencia estratégica en redes sociales como Instagram y TikTok para contenido experiencial dirigido al target principal, YouTube y Facebook para recorridos detallados del proyecto y una comunicación más extensa de valores del proyecto.

Para optimizar la visibilidad digital, se utilizarán los servicios ofrecidos por Google (Search Engine Optimization, Search Engine Marketing y Ads) para resaltar en búsquedas de vivienda (renta y venta, ambos) realizadas por usuarios enmarcados dentro de las características del target del proyecto. Asimismo, los portales inmobiliarios especializados (Urbania, Adondevivir y Properati) serán utilizados como canales complementarios mediante listados premium con funcionalidades avanzadas de filtrado, permitiendo captar usuarios que ya se encuentran en fase activa de búsqueda de opciones habitacionales.

La web del proyecto funcionará como centro principal de información, mientras las redes sociales y portales especializados generarán tráfico cualificado hacia ella. Un chatbot de WhatsApp permitirá responder consultas básicas las 24 horas, derivando casos complejos a asesores especializados mediante un sistema CRM que rastreará cada interacción para personalizar el seguimiento. Este enfoque prioriza la calidad de la interacción y la personalización sobre volumen de contactos, alineándose con el posicionamiento premium del proyecto multifamily y maximizando la tasa de conversión de interesados a arrendatarios.

4.5.2. Presencia Física

Se implementarán puntos estratégicos de contacto presencial para potenciales arrendatarios; tales como una sala de atención principal ubicada en el edificio o cercanías, con diseño interior que transmita el “reason why” y con recursos audiovisuales que muestren todos los valores del proyecto, para lo cual serán indispensables pantallas digitales y visores de realidad virtual.

Asimismo, el proyecto se debe exponer en ferias inmobiliarias clave como ExpoUrbania y Nexo Inmobiliario, complementada con stands temporales en centros comerciales de alto tráfico como Mega Plaza y Plaza Norte para ampliar el alcance a públicos potenciales. Estas ferias se destinan para exponer proyectos de venta; así que será un entorno en donde el proyecto resaltarán como una solución innovadora.

Participación estratégica en ferias de empleo y emprendimiento en universidades, estableciendo la marca como referente habitacional para jóvenes profesionales. Estos espacios permiten posicionar tempranamente el concepto de vivienda en renta como alternativa inteligente para quienes inician su carrera profesional, desarrollando una relación de marca que madurará conforme avancen en su trayectoria laboral.

Módulos informativos en gimnasios donde se podrá conectar con algunos miembros del target del proyecto. Esta estrategia aprovecha el momento de mayor receptividad hacia propuestas que complementen su estilo de vida activo, presentando el proyecto como una extensión natural de sus hábitos urbanos y necesidades de eficiencia.

4.5.3. Posventa para Retención

Si bien la posventa trasciende el concepto tradicional de plaza, es crucial incluirla como un canal estratégico de exposición continua del valor del proyecto hacia los inquilinos actuales, convirtiéndose en una plataforma para incentivar la renovación de contrato, eliminando costos de vacancia, remodelación y captación de nuevos arrendatarios.

La oficina de administración, ubicada estratégicamente en el primer nivel, funcionará como punto permanente de comunicación donde se expondrán periódicamente las mejoras y novedades del edificio. Este espacio físico servirá también como vitrina para comunicar la disponibilidad de estacionamientos adicionales para alquiler y las cualidades de los comercios del edificio, reforzando la percepción de valor creciente de la propiedad y facilitando la expansión del consumo por parte de los residentes actuales.

El proyecto debe ofrecer una plataforma digital exclusiva para residentes, a través de la cual podrán conocer en tiempo real la disponibilidad de servicios complementarios, recibir ofertas especiales de los comercios del edificio y acceder a promociones exclusivas para renovación anticipada de contratos. Este sistema permitirá además generar datos sobre patrones de consumo y preferencias para personalizar la oferta de valor.

Los espacios comunes del edificio se transformarán periódicamente en puntos de activación mediante eventos organizados en colaboración con los locales comerciales del proyecto. Estas experiencias servirán como demostraciones vivas de las ventajas del ecosistema residencial-comercial integrado, permitiendo a los comerciantes exponer sus productos y servicios directamente a los residentes, mientras estos descubren nuevas formas de aprovechar su entorno inmediato, generando un círculo virtuoso de valor compartido.

El programa de fidelización implementará un sistema escalonado de beneficios con los comercios del zócalo, donde la permanencia en el edificio otorgará ventajas incrementales. Este modelo no solo comunicará valor agregado a los residentes actuales, sino que transformará a cada inquilino en embajador potencial del proyecto ante visitantes y amigos, extendiendo la función de distribución hacia una dimensión de marketing referencial, particularmente efectiva en el segmento objetivo. La estrategia integra así los conceptos de plaza física y experiencia continua, fundamental para la sostenibilidad del modelo de negocio multifamily.

4.5.4. Proyecto referencial “Nomad Living Juan de Arona”

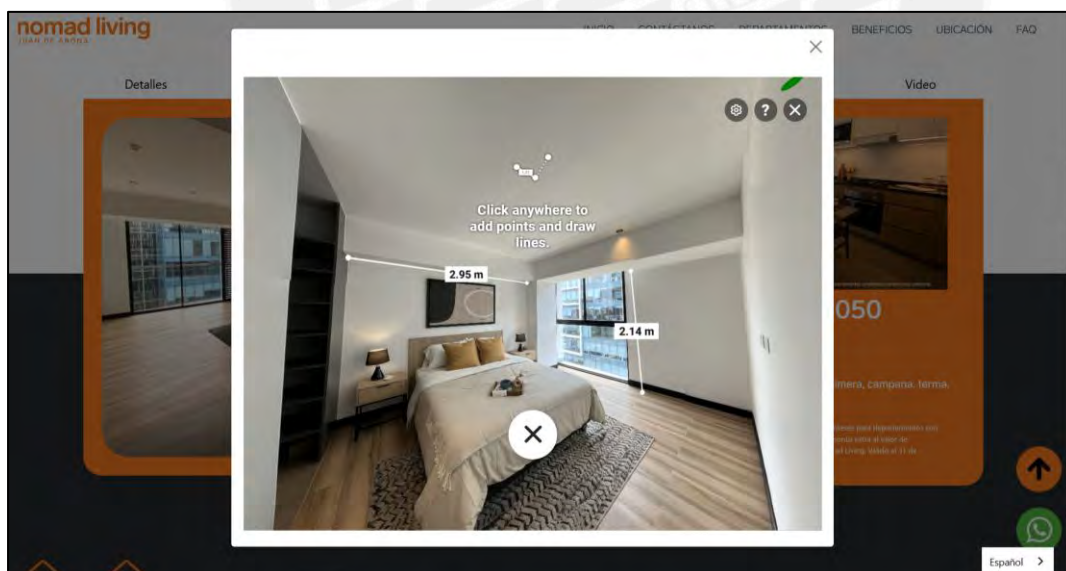
Nomad Living Juan de Arona, es el primer proyecto “multifamily” en Lima Metropolitana, está ubicado en la avenida Juan de Arona N° 110, en el centro financiero del distrito de San Isidro; a su vez, cercano a zona residencial, centros comerciales, parques y restaurantes. Por su condición, dos segmentos clave configuran su clientela: profesionales jóvenes peruanos y extranjeros que trabajan en la zona financiera; y empresas que alojan a sus ejecutivos extranjeros temporalmente.

Como canal físico, cuenta con una oficina en el mismo edificio para atención directa a través de sus asesores, quienes abordan con más detalle las inquietudes de los potenciales arrendatarios, apoyados con materiales visuales: brochures, planos, visitas in situ a unidades piloto y amenidades.

Como canal digital, cuenta con una landing page (nomadjuandearona.com.pe), y una página web (nomadjuandearona.com). En la primera, lo que más destaca son los recorridos virtuales 360° de las dos tipologías que ofrecen y de las amenidades. Asimismo, hay información muy directa y clara con respecto a precios, fotos de todos los ambientes y planos interactivos en tres dimensiones. Resulta innovador, en el mercado local, la claridad con la que exponen su producto, incluso habilitando la opción digital de tomar medidas de los espacios; por ejemplo, para que el cliente potencial sepa qué mobiliario es apto para el departamento.

Figura 74

Landing page de Nomad Living Juan de Arona



Nota. Tomado de Nomad Living (2025). Se muestra la herramienta digital de medición de los ambientes.

En la página web, más extensa, tienen una plataforma digital exclusiva para residentes, para solicitar servicios de posventa como mantenimiento, soporte técnico, servicios complementarios, cronograma de pagos, información sobre activación de campañas, entre otros. Asimismo, aquellos interesados en agendar una visita guiada a los departamentos pueden hacerlo a través de la opción “Toma un tour”, seleccionando la fecha y hora de la visita.

Figura 75

Edificio multifamily Nomad Living Juan de Arona



Nota. Tomado de Trans Desarrollo y Gestión Inmobiliaria

4.5.5. Conclusiones Parciales

La estrategia de plaza para el proyecto se fundamenta en un enfoque omnicanal que integra experiencias digitales y físicas coherentemente articuladas, reconociendo que la

decisión inmobiliaria moderna inicia con investigación digital (Zero Moment of Truth) pero se consolida con experiencias presenciales significativas.

El ecosistema digital constituye el primer punto de contacto con potenciales arrendatarios, centrado en una plataforma web con recorridos virtuales inmersivos y sistema de agendamiento, complementada con presencia estratégica en redes sociales. La optimización para motores de búsqueda y presencia en portales inmobiliarios especializados mediante listados premium garantizan visibilidad entre usuarios que ya se encuentran en fase activa de búsqueda.

La experiencia física complementa la estrategia digital mediante puntos de contacto presencial estratégicamente ubicados: una sala de atención principal que transmite el "reason why" del proyecto a través de recursos audiovisuales; participación destacada en ferias inmobiliarias clave y presencia en ferias universitarias de empleo y emprendimiento para posicionar tempranamente el concepto entre jóvenes profesionales.

El enfoque de posventa trasciende el concepto tradicional de plaza para convertirse en un canal estratégico de exposición continua del valor del proyecto hacia los inquilinos actuales, con una oficina de administración estratégicamente ubicada, una plataforma digital exclusiva para residentes y la transformación periódica de espacios comunes en puntos de activación mediante eventos colaborativos, contribuyendo directamente a la reducción de rotación y vacancia.

El proyecto referencial "Nomad Living Juan de Arona" evidencia la efectividad de este enfoque omnicanal, integrando una oficina física en el mismo edificio con una robusta presencia digital que incluye recorridos virtuales 360° e innovadoras herramientas como la medición digital de espacios. Su plataforma exclusiva para residentes facilita servicios postventa y fortalece la retención.

4.6. Promoción

4.6.1. Omnicanalidad y Diferenciación

En la actualidad, la experiencia del cliente debe entenderse como un "viaje" que ocurre a través de múltiples puntos de contacto a lo largo de las fases de pre-compra, compra y post-compra (Lemon & Verhoef, 2016). En el sector inmobiliario, donde las decisiones de compra o renta involucran alto compromiso financiero y emocional, resulta crucial aplicar tácticas de promoción que integren coherentemente todos los puntos de contacto con el cliente.

Asimismo, los límites entre los canales físicos y digitales se desvanecen progresivamente, por lo cual se concibe un modelo "omnicanal" de promoción, donde todas las experiencias presenciales y virtuales suman al posicionamiento que un negocio desea tener en la mente de sus potenciales clientes, diaria y cotidianamente (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015). Si bien la mayoría de los clientes inmobiliarios inician su búsqueda online, la experiencia física sigue siendo determinante para la decisión final; por lo cual la comunicación en el punto físico tiene un impacto fuerte en la decisión de compra o renta.

Según lo mencionado, para el proyecto de la presente tesis, se busca destacar las cualidades que lo diferencie de los demás; por un lado, la ubicación ofrece valores tangibles del entorno y misticismo ligado a su historia; por otro lado, el proyecto edificado ofrecerá valores tangibles de la arquitectura y amenidades, así como misticismo ligado al estilo de vida propio del "multifamily" a ser desarrollado.

4.6.2. Leads Generation y Tácticas

El proceso de seguimiento comercial se fundamenta en una gestión eficiente de la base de datos generada a través de múltiples canales de captación: redes sociales, página web y visitas presenciales. Este enfoque omnicanal permite establecer una continuidad en la experiencia del cliente, creando puntos de contacto coherentes que facilitan la transición del interés inicial hacia la decisión de renta.

Para las visitas digitales y presenciales, se implementa una estrategia de interacción que proporciona contenido relevante y único del proyecto, con el objetivo de estimular al prospecto a dar el siguiente paso mediante formularios de información o comunicación directa a través de un chat (WhatsApp). La coordinación de reuniones personalizadas, tanto presenciales como virtuales, representa una fase crítica en el embudo de conversión. Estas sesiones cumplen un doble objetivo: resolver consultas específicas del prospecto y realizar una cualificación preliminar que confirme la alineación con el perfil objetivo y capacidad de pago establecida.

Para estimular la demanda de unidades disponibles, se desarrolla una estrategia de incentivos estratégicamente diseñados que pueden incluir descuentos especiales, servicios complementarios y experiencias de valor. El marketing experiencial a través de eventos de lanzamiento y visitas guiadas refuerza el posicionamiento del proyecto, permitiendo a los prospectos visualizar concretamente su futura vida en el espacio. Los programas de referidos constituyen otra herramienta efectiva, ofreciendo beneficios tangibles como descuentos por contratos anuales, gift cards para inquilinos actuales, kits de bienvenida o servicios de mudanza gratuita por suscripción de contrato inmediato.

Las personas constituyen el elemento diferenciador clave, el rol del asesor comercial resulta fundamental en la fase de cierre. Su capacidad para crear un ambiente de confianza y seguridad, junto con una comunicación efectiva centrada en las necesidades específicas del cliente, determina en gran medida el éxito de la conversión. La presentación del proyecto debe articular coherentemente tanto los beneficios funcionales (ubicación estratégica, tipologías disponibles, amenidades exclusivas, zócalo comercial con marcas seleccionadas) como los emocionales (misticismo, estilo de vida, exclusividad), destacando los elementos diferenciadores frente a la competencia.

Una vez generada la convicción en el prospecto, se procede a la presentación transparente de las condiciones contractuales, explicando de manera clara y accesible los

aspectos relacionados con montos y métodos de pago, garantías, mantenimientos preventivos y servicios adicionales, programando finalmente la reunión para la formalización del contrato.

4.6.3. Proyecto referencial “Nomad Living Juan de Arona”

En Nomad Living Juan de Arona resaltan no solamente que se alquila un departamento en el epicentro de San Isidro, sino que se accede a un estilo de vida práctico, moderno y sin complicaciones; una alternativa moderna para aquellos profesionales que valoran su tiempo, calidad y la libertad. Destacan la flexibilidad de sus contratos (de 6 a 12 meses de alquiler), atención profesional a través de un portal exclusivo para residentes, zonas comunes de alto nivel y servicios complementarios que lo conecten más con su espacio.

En sus plataformas digitales, el término #TheNomadWay hace referencia a una persona conectada, productiva, que vive cerca de lo que importa, que busca liberarse de lo convencional y disfrutar de nuevas y emocionantes experiencias; busca atraer a un público, moderno, de alto poder adquisitivo, entre 25 a 40 años

4.6.4. Cultura Innovadora

"Huatica Jesús María" con su slogan "Vive una historia" establece una identidad de proyecto que trasciende la oferta inmobiliaria convencional para convertirse en una invitación a formar parte de una narrativa viva. Esta denominación, inspirada en el antiguo canal que irrigaba el territorio, no es solo un nombre comercial sino una declaración de principios que posiciona al residente como protagonista de una experiencia habitacional que entrelaza pasado, presente y futuro. El slogan evoca tanto la rica herencia cultural del territorio como la oportunidad de construir una historia personal significativa en un espacio diseñado para nutrir conexiones auténticas.

En el proyecto multifamily, los arrendatarios adquieren un estilo de vida dinámico y diferenciado que trasciende la simple ocupación de un espacio. La atmósfera distintiva del edificio se construye mediante dinámicas sociales estratégicamente diseñadas, donde la

interacción entre el componente residencial y el zócalo comercial constituye un ecosistema de valor compartido. Los comercios del zócalo, mediante acuerdos formalizados, ofrecen beneficios exclusivos para los residentes debidamente acreditados: descuentos significativos en consumos, periodos de prueba gratuitos en servicios como el gimnasio, delivery interno sin costo adicional y promociones personalizadas según tendencias de consumo. Esta simbiosis genera un círculo virtuoso donde los comercios aseguran un flujo constante de potenciales consumidores con alta tasa de retorno, mientras los residentes disfrutan de una experiencia elevada con servicios de proximidad que enriquecen significativamente su calidad de vida. El edificio, como organismo integrador, se beneficia de la reducción en tasas de rotación y vacancia, consolidando una comunidad comprometida que valora activamente este ecosistema único de conveniencia y pertenencia.

El bagaje cultural metropolitano constituye el espíritu central que permeará todas las dimensiones del proyecto, desde la conceptualización arquitectónica hasta las estrategias de comunicación. Esta atmósfera cultural distintiva actuará como diferenciador sustancial frente a la homogeneidad del mercado inmobiliario actual, convirtiéndose en el eje articulador de la propuesta de valor. La identidad visual incorporará elementos gráficos inspirados en los patrones de los antiguos sistemas hidráulicos prehispánicos, estableciendo un lenguaje consistente que se aplicará desde la señalética hasta los materiales promocionales digitales.

La estrategia de comunicación trascenderá la promoción directa para ofrecer contenido de valor que posicione al proyecto como un hub narrativo mediante publicaciones periódicas sobre historias locales, personajes del distrito y evolución urbana. Las plataformas digitales entrelazan relatos históricos con testimonios contemporáneos de vida urbana, creando un tapiz cultural que resonará con audiencias que valoran propuestas con profundidad conceptual. Las activaciones presenciales combinarán elementos contemporáneos con referencias al patrimonio

territorial, creando experiencias memorables que refuercen el concepto de "vivir una historia" compartida.

Esta aproximación culturalmente consciente se extenderá hacia la experiencia post-venta mediante programación regular de actividades que conecten a los residentes con la riqueza narrativa del entorno, transformando el edificio en un verdadero escenario donde cada residente contribuye a escribir un nuevo capítulo en la historia del territorio. El ecosistema comercial del zócalo reforzará esta visión incorporando negocios cuya oferta dialogue con la identidad del proyecto, creando una experiencia coherente que genere múltiples oportunidades para fortalecer el posicionamiento de "Huatica Jesús María" como un referente de innovación residencial culturalmente relevante en el mercado inmobiliario limeño.

4.6.5. Conclusiones Parciales

Se reconoce que en decisiones de compromiso emocional como la vivienda, los clientes realizan un "viaje" a través de múltiples puntos de contacto que deben ofrecer una narrativa unificada, donde la mística de un proyecto constituye el diferenciador principal frente a la competencia.

La estructura de generación de leads integra canales digitales y presenciales en un embudo de conversión cuidadosamente diseñado. Las campañas segmentadas en redes sociales, la plataforma web con recorridos virtuales inmersivos y la comunicación personalizada vía WhatsApp constituyen la primera fase de captación, seguida por reuniones personalizadas que permiten cualificar prospectos según perfil y capacidad de pago. Este proceso se potencia con incentivos estratégicos como descuentos por contratos anuales, programas de referidos con beneficios tangibles y experiencias exclusivas que permiten al prospecto visualizar concretamente su futura vida en el espacio.

"Huatica Jesús María" con su slogan "Vive una historia" establece una identidad de proyecto que trasciende la oferta inmobiliaria convencional para convertirse en una invitación

a formar parte de una narrativa viva. Esta denominación, inspirada en el antiguo canal que irrigaba el territorio, no es solo un nombre comercial sino una declaración de principios que posiciona al residente como protagonista de una experiencia habitacional que entrelaza pasado, presente y futuro. El bagaje cultural metropolitano constituye el espíritu central que permea todas las dimensiones promocionales del proyecto, desde la identidad visual inspirada en los patrones de los antiguos sistemas hidráulicos prehispánicos hasta la estrategia de comunicación que trasciende la promoción directa para ofrecer contenido de valor mediante publicaciones periódicas sobre historias locales, personajes del distrito y evolución urbana.

El ecosistema de beneficios entre residentes y comercios del zócalo constituye un elemento promocional diferencial donde los arrendatarios adquieren un estilo de vida dinámico y enriquecido. Esta simbiosis genera un círculo virtuoso donde los comercios aseguran un flujo constante de consumidores con alta tasa de retorno, mientras los residentes disfrutan de beneficios exclusivos como descuentos significativos, periodos de prueba gratuitos y promociones personalizadas. Este modelo no solo enriquece significativamente la calidad de vida del residente, sino que reduce la rotación y vacancia, consolidando una comunidad comprometida que valora activamente este ecosistema único de conveniencia y pertenencia, transformando a cada inquilino en potencial embajador del proyecto ante su círculo social.

4.7. Conclusiones del Capítulo

El plan de marketing para "Huatica Jesús María" establece una estrategia integral que responde a las características específicas del mercado multifamily emergente en Lima Metropolitana y a las necesidades de un usuario claramente definido.

El dimensionamiento del mercado obtenible (SOM) revela un potencial significativo: 117 unidades residenciales para 186 profesionales distribuidas entre 48 departamentos tipo estudio, 30 unidades de dos ambientes y 39 unidades para experiencias de co-living. Este programa habitacional responde directamente a las necesidades identificadas de profesionales

con formación universitaria, ingresos superiores a 5,000 soles mensuales y sin dependientes, provenientes principalmente de Jesús María y distritos estratégicos de Lima Norte como Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres.

El análisis del usuario y su experiencia ha permitido identificar puntos críticos en el journey map actual del mercado inmobiliario limeño, donde los valores más bajos se concentran en la construcción de comunidad y conexión emocional con el proyecto. El proyecto responde a estas deficiencias mediante un diseño culturalmente significativo, procesos administrativos fluidos, programación comunitaria consistente y experiencias memorables que fomentan la identificación duradera con el espacio habitado.

El Reason Why establecido ("una atmósfera dinámica que integra cultura local, autenticidad comunitaria y servicios flexibles donde el residente vive las mejores historias de Lima") constituye la piedra angular de la propuesta y se materializa a través del lienzo 6x6 que identifica tácticas concretas en seis dimensiones operativas: celebración del talento local, preservación de la esencia histórica, comunicación omnicanal, desarrollo de identidad urbana propia, programas de consolidación comunitaria y modelo económico flexible.

La propuesta de valor, desarrollada mediante el Value Proposition Canvas, alinea perfectamente las necesidades del usuario (responsabilidades profesionales, necesidades de consumo y aspiraciones de desarrollo personal) con los atributos del proyecto. Los "pain relievers" como espacios flexibles para trabajo remoto, proximidad comercial y áreas comunes que catalizan interacciones vecinales responden directamente a las frustraciones identificadas, mientras los "gain creators" como infraestructura para movilidad sostenible y programación regular de experiencias memorables potencian los beneficios aspirados por el usuario objetivo.

En términos de precio; para las unidades residenciales, se establece un rango de precio de alquiler de 11.28 a 16 USD por m²; según el método de mínimos cuadrados aplicado a competidores directos (que resulta en 11.28USD por m²) y el análisis de cuotas mensuales

reales en Jesús María (que revelan valores entre 14.72 y 16 USD por m²). En cuanto a los espacios comerciales del zócalo, se estable un precio de 31.75USD por m²; según el método de promedios de extremos que considera data de locales puerta a calle en Jesús María (15-35 USD por m²) y strip centers en Lima Moderna (22-55 USD por m²).

La estrategia de plaza implementa un enfoque omnicanal que integra experiencias digitales (plataforma web con recorridos virtuales inmersivos y redes sociales segmentadas) con puntos de contacto físico estratégicamente ubicados (sala de atención principal, participación en ferias inmobiliarias y universitarias). El enfoque de posventa trasciende el concepto tradicional de plaza para convertirse en un canal estratégico de retención, con una oficina de administración en el primer nivel, plataforma digital exclusiva para residentes y programación de eventos colaborativos que fortalecen la percepción de valor creciente.

La estrategia promocional con el nombre "Huatica Jesús María" y slogan "Vive una historia" establece una identidad diferenciadora que trasciende la oferta inmobiliaria convencional. El bagaje cultural metropolitano constituye el espíritu central que permea todas las dimensiones promocionales, desde la identidad visual inspirada en los patrones de los antiguos sistemas hidráulicos prehispánicos hasta la comunicación que trasciende la promoción directa para ofrecer contenido de valor. El ecosistema de beneficios entre residentes y comercios del zócalo genera un círculo virtuoso que no solo enriquece la experiencia del residente, sino que reduce la rotación y vacancia, consolidando una comunidad comprometida que transforma a cada inquilino en un potencial embajador del proyecto.

Capítulo V: Plan Financiero

5.1. Generalidades

El proyecto se define con una duración de 77 meses, el plazo inicia con la compra del terreno y culmina con la venta del activo estabilizado. Inicialmente, el momento 0 es la compra del terreno, para el cual se asume que el diseño conceptual del negocio ya está concebido. Luego, la primera fase es la etapa de diseño, la cual dura 9 meses y culmina con la licencia de construcción emitida. La segunda fase es la de construcción, la cual dura 20 meses y culmina con el proyecto listo para recibir a sus inquilinos. La siguiente fase se compone por 4 ramp-ups, cada uno de 12 meses y con diversos niveles de vacancia (36%, 26%, 16% y 6% respectivamente). Luego de estos años, el activo se considera estabilizado y se ejecuta su venta.

Los hitos críticos son: la compra del terreno en el mes 0, el inicio de la construcción (con la excavación) en el mes 10, el inicio de marketing en el mes 18, el inicio de operaciones en el mes 30, el inicio del último ramp-up en el mes 66 y la venta del activo en el mes 77.

Para el financiamiento del proyecto se planea trabajar con tres grupos críticos: un grupo promotor accionista, una compañía prestigiosa en el mercado local que se asocie como accionista al proyecto y una entidad financiera que otorgue una línea de crédito para la totalidad la construcción. Asimismo, se trabajará con una deuda a corto plazo con el objetivo de limitar el período de aporte de los inversionistas.

La deuda para la construcción tiene una tasa anual del 11%, inicia con la demolición y con un compromiso de cuotas mensuales variables (de 20mil a 80mil USD) para cubrir los intereses mensuales hasta el momento de venta del activo, donde se ejecuta el pago total del saldo. De manera similar, la deuda a corto plazo tiene una tasa anual del 22%, se accede a ella a partir del tercer ramp-up, se inicia el pago de cuotas mensuales variables cuando el activo genere flujo positivo y se paga en su totalidad a la venta del activo.

Figura 76

Cronograma del proyecto

DETALLE	INCIO	FIN	TOTAL	M 0	M 1	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 15	M 16	M 25	M 26	M 28	M 29	M 30	M 35	M 41	M 42	M 53	M 54	M 65	M 66	M 76	M 77
COMPRA DEL TERRENO	M 0	M 0	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROYECTO Y ESTUDIOS	M 1	M 9	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LICENCIAS Y PERMISOS	M 1	M 9	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO	M 9	M 9	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ANTICIPO CONSTRUCCIÓN	M 10	M 10	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CONSTR SÓTANOS (INC DEMOL)	M 10	M 15	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CONSTR SUPERFICIE	M 16	M 29	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MOBILIARIO PARA AMENIDADES	M 26	M 29	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVACIÓN DEL PROYECTO	M 30	M 30	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ETAPA VACANCIA 36%	M 30	M 41	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ETAPA VACANCIA 26%	M 42	M 53	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ETAPA VACANCIA 16%	M 54	M 65	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ETAPA VACANCIA 6%	M 66	M 76	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VENTA DE ACTIVO ESTABILIZADO	M 77	M 77	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVICIOS PÚBLICOS	M 28	M 29	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MARKETING, VENTAS, POST VENTA	M 18	M 65	48	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GERENCIAMIENTO DEL PROYECTO	M 1	M 41	41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUPERVISIÓN TÉCNICA	M 10	M 41	32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INDEPENDIZACIÓN Y TITULACIÓN	M 30	M 35	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMP LA RENTA POR ALQUILER	M 30	M 76	47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OPERATIVOS PERPETUOS	M 30	M 76	47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTROS GASTOS	M 10	M 29	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota. Elaboración propia.

Figura 77

Cabida

AREA LOTE	AREA LIBRE	AREA TECH	PISO	ESTAC	RETIRO PÚBLICO	TECHADO PÚBLICO	COMERCIO	Dptos & Amenidades										LOBBY & CIRC	DUCTOS & OTROS	DPTS	DPTOS ALQUIL.	COMER ALQUIL.	ESTAC ALQUIL.	AREA TOTAL A CONSTRU					
100%	40%	10,515	TODOS																	134	6,282	2,100	31	14,473					
1,200			AZ					150	100													0	-	358					
1,200	480	720	14					72	72	72	72	72	50	50	50	50	50	50	50	50	108	10	612	-	720				
1,200	480	720	13					72	72	72	72	72	50	50	50	50	50	50	50	50	108	10	612	-	720				
1,200	480	720	12					72	72	72	72	72	50	50	50	50	50	50	50	50	108	10	612	-	720				
1,200	480	720	11					72	72	72	72	72	50	50	50	50	50	50	50	50	108	10	612	-	720				
1,200	480	720	10					72	72	72	72	72	50	50	50	50	50	50	50	50	108	10	612	-	720				
1,200	480	720	9					72	72	72	72	72	25	25	25	25	25	25	25	25	25	108	15	612	-	720			
1,200	480	720	8					72	72	72	72	72	25	25	25	25	25	25	25	25	25	108	15	612	-	720			
1,200	480	720	7					72	72	72	72	72	25	25	25	25	25	25	25	25	25	108	15	612	-	720			
1,200	480	720	6					150	71	71	71	71	25	25	25	25	25	25	25	25	25	108	13	462	-	720			
1,200	480	720	5					150	71	71	71	71	25	25	25	25	25	25	25	25	25	108	13	462	-	720			
1,200	480	720	4					75	75	71	71	71	25	25	25	25	25	25	25	25	25	108	13	462	-	720			
1,200	335	865	3				-	770										75	20	0		770		865					
1,200	335	865	2				75	695										75	20	0		695		865					
1,200	335	865	1	60	335		75	635										75	20	0		635		865					
1,200			-1	1,100				100																		31	1,200		
1,200			-2	1,200																							34	1,200	
1,200			-3	1,200																								25	1,200

Nota. En anaranjado, área de comercio; en morado, amenidades para los departamentos; en tonos de verde, los departamentos; en gris, espacio de circulación, estacionamiento y demás áreas en sótano.

5.2. Estructura de costos

Para el terreno ubicado en la intersección de las avenidas Mariátegui y Mello Franco, se considera una inversión de 2,300 dólares (USD) por metro cuadrado. Con una superficie de 1,200m² y adicionando gastos por alcabala, trámites notariales y registrales, el costo total asciende a 2.85 millones USD, representando el 20% de la inversión total del proyecto.

Los costos directos de construcción se calculan con factores diferenciados, por m²: 600 USD para áreas sobre el nivel peatonal y 420 USD para sótanos. Incluyendo los servicios públicos, esta partida totaliza 8.1 millones USD (sin IGV), el 57% de la inversión total del proyecto.

Por un lado; el diseño integral del edificio, gestión y obtención de licencias se aplica un factor de 13 USD por m² de superficie construida. Por otro lado, la partida de marketing y post-venta representa un 4% sobre el costo de construcción, reflejando la importancia de comunicar efectivamente la mística diferenciadora del proyecto hacia el mercado objetivo.

El gerenciamiento del proyecto y la supervisión técnica, en conjunto representan un 4% sobre el costo de construcción, garantizando un orden profesional que salvaguarde la calidad integral y que asegure los estándares constructivos óptimos.

Respecto a los egresos operativos, el modelo contempla un factor de 30 USD anuales por metro cuadrado de superficie construida para el servicio de Integrated Facility Management, que incluye mantenimientos preventivos y refacciones necesarias para preservar la calidad del activo inmobiliario. Además, se considera un 10% extra para cubrir gastos adicionales.

Para garantizar la sostenibilidad operativa del proyecto, se implementarán prácticas estándar del mercado como la constitución de fondos de garantía en cada contrato de alquiler, destinados a atender emergencias de mantenimiento correctivo. Asimismo, se establecerán mecanismos para asegurar el pago oportuno de servicios públicos.

Figura 78

Estructura de costos, del mes 0 al mes 77

WBS	CONCEPTO	PRECIO UNIT	CANT	VALOR	IGV*	TOTAL
2	EGRESOS TOTALES	-	-	14,187,314	1,932,029	16,119,342
2.1	TERRENO	-	-	2,848,700	-	2,848,700
2.1.1	Costo Terreno	2,300	1,200 m2	2,760,000	-	2,760,000
2.1.2	Alcabala	3.0%	2,760,000	82,800	-	82,800
2.1.3	Gastos Notariales/Registrales	-	-	5,900	-	5,900
2.2	MOBILIARIO DE AMENIDADES	200	800	160,000	28,800	188,800
2.3	COSTO DIRECTO	-	-	8,116,158	1,460,908	9,577,066
2.3.1	Costo Construcción Superficie	600	10,873 m2	6,523,800	1,174,284	7,698,084
2.3.2	Costo Construcción Sótanos	420	3,600 m2	1,512,000	272,160	1,784,160
2.3.3	Servicios Públicos	1.0%	8,035,800	80,358	14,464	94,822
2.4	COSTO INDIRECTO	-	-	1,191,820	105,606	1,297,426
2.4.1	Honorarios del Proyecto	10.00	14,473 m2	144,730	26,051	170,781
2.4.2	Licencias y permisos	3.00	14,473 m2	43,419	-	43,419
2.4.3	Marketing y Ventas	4.0%	8,035,800	321,432	28,929	350,361
2.4.4	Estructuración del Proyecto	0.5%	8,035,800	40,179	-	40,179
2.4.5	Gerenciamiento del Proyecto	2.0%	8,035,800	160,716	14,464	175,180
2.4.6	Supervisión Técnica	2.0%	8,035,800	160,716	14,464	175,180
2.4.7	Independización y Titulación	1.0%	8,035,800	80,358	7,232	87,590
2.4.8	Otros Gastos	2.0%	8,035,800	160,716	14,464	175,180
2.4.9	IGV no gravado	-	-	79,554	-	79,554
2.5	OPERATIVOS	-	-	1,870,635	336,714	2,207,350
2.5.1	IFM	30	14,473 m2	1,700,578	306,104	2,006,681
2.5.2	Adicionales	10%	1,700,578	170,058	30,610	200,668

CONCEPTO	USD	AV	COMENT
INVERSIÓN	16,119,342	100.0%	-
Terreno + Mob	3,037,500	18.8%	<i>1,200m2</i>
Indirectos	3,504,776	21.7%	<i>Incluye indirectos, operativos y otros</i>
Directos	9,577,066	59.4%	<i>Construcción</i>

Nota. Elaboración propia, valores en dólares.

5.3. Estructura de financiamiento, CAPM y WACC

Se define una estructura de financiamiento que combina diferentes fuentes de dinero según la naturaleza de cada componente del proyecto. Por un lado; los costos de terreno, mobiliario e indirectos (el 40.6% de los egresos totales del proyecto) son asumidos por los accionistas, 30% por el promotor y 70% por la compañía asociada. Por otro lado, todos los costos relacionados a la construcción se atienden con una línea de crédito.

Figura 79

Estructura de financiamiento preliminar

CONCEPTO	USD	AV	COMENT
FINANCIACIÓN	16,119,342	100.0%	-
Aporte de Promotor	1,962,683	12.2%	0.3 * (Terr+Mob+Indir)
Aporte de Fondo de Inversión	4,579,593	28.4%	0.7 * (Terr+Mob+Indir)
Línea de Crédito	9,577,066	59.4%	Costo Directo

Nota. Elaboración propia.

Para determinar la tasa de retorno exigida por los accionistas, en el contexto peruano, se ha aplicado el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), obteniendo un valor de 11%. Este cálculo incorpora la tasa libre de riesgo (Rf) de 4.34%, correspondiente al rendimiento del bono del tesoro estadounidense a 10 años según Bloomberg a junio de 2025. Se ha empleado un beta desapalancado de 0.57, obtenido de la publicación del profesor Damodaran de NYU Stern para el sector inmobiliario, que al apalancarlo según la estructura de financiamiento específica del proyecto y considerando la tasa impositiva peruana del 29.5%, resulta en un beta apalancado de 0.8. Asimismo, la prima de riesgo de mercado utilizada es de 6.46%, derivada

del rendimiento histórico del S&P500 de los últimos 10 años (10.90%) menos la tasa libre de riesgo (4.34%). Adicionalmente, se ha incluido una prima por riesgo país de 1.46%, según datos del Banco Central de Reserva del Perú a junio 2025.

Figura 80

Capital asset pricing model & Weighted average cost of capital

CONCEPTO	FUENTE	FECHA	DESCRIPCION	VALOR	COMPOSICIÓN
TASA DE REFERENCIA	BLOOMBERG	Jun-25	US 10YEAR BOND	4.34%	Rf
UNLEVERED BETA	DAMODARAN, A	Jun-25	NYU STERN	0.57	-
IR	PERÚ	Jun-25	IMPUESTO A LA RENTA	29.5%	t
LEVERED BETA	PROYECTO ACTUAL	Jun-25	SEGÚN ESTRUCT DE FINANC	0.80	B
S&P500 YIELD	S&P	Jun-25	LAST 10 YEARS	10.90%	Rm
RIESGO PAÍS	BCRP	Jun-25	EMBIG	1.46%	Rp
Ke	PROYECTO ACTUAL	-	SEGÚN CAPM	11.05%	$R_f + B(R_m - R_f) + R_p$
Kd	GENERIC	-	-	11%	-
WACC	PROYECTO ACTUAL	-	SEGÚN ESTRUCT DE FINANCIACIÓN PRELIM	9.1%	$(d/d+c)*K_d*(1-t) + (c/d+c)*K_e$

Nota. Elaboración propia.

El WACC calculado para el proyecto es de 9.1%, representando la tasa promedio a la que se financia el capital total invertido. Este valor refleja la combinación ponderada del costo de la deuda (Kd) de 11% anual y el costo de capital propio (Ke) de 11% calculado mediante el modelo CAPM. La estructura de financiación utilizada es la preliminar, que corresponde a la estructura de costos expuesta.

5.4. Estructura de ingresos

El proyecto, en un escenario estabilizado con 6% de vacancia, genera un EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) de 1 millón de dolares anuales, como resultado de una estructura de ingresos estimados sustentados en el estudio del mercado inmobiliario local (ver subcapítulo de mercado inmobiliario local y capítulo de plan

de marketing). La oferta residencial contempla tres tipologías de departamentos, cada una con un precio de arrendamiento calibrado según su superficie, incluyendo IGV: los departamentos de 25m² (60 unidades) generan un ingreso mensual de 375USD por unidad, los de 50m² (25 unidades) generan 649 USD mensuales por unidad, y los de 72m² (49 unidades) generan 773 USD mensuales por unidad.

Figura 81

Comparación de precio de alquiler de vivienda en proyecto

PROYECTO					CUOTA DE CRÉDITO HIPOTECARIO EN JESÚS MARÍA			
CANT (und)	DPTO (m2)	USD/m2	PAGO MENSUAL (PEN)	PAGO MENSUAL (USD)	DPTO (m2)	CRÉDITO HIPOTECARIO CUOTA MENSUAL POR 20 AÑOS @tasa 8% (PEN)	CRÉDITO HIPOTECARIO CUOTA MENSUAL POR 20 AÑOS @tasa 8% (USD)	CUOTA MENSUAL / m2 (USD)
60	25	15.0	1,367	375	40	2,337	640	16.01
25	50	13.0	2,369	649	63	3,385	927	14.72
49	72	10.7	2,822	773	73	3,922	1,075	14.72
PROM	46.9	12.2	2,086	572				

Nota. Los pagos mensuales por alquiler en el proyecto son inferiores a los pagos mensuales por cuota hipotecaria.

El área comercial contempla 2,100m² arrendables, con un precio mensual de 31.75 USD por metro cuadrado. Este componente es fundamental para la diversificación de ingresos, representando más del 50% del total de ingresos anuales del proyecto. Adicionalmente, el componente de estacionamientos suma ingresos, con 31 estacionamientos ofertados a 95 USD mensuales cada uno.

Figura 82*EBITDA en un año con 6% de vacancia*

WBS	CONCEPTO	P.UNI.	CANT	VALOR	IGV*	TOTAL
0	EBITDA (1Y 6% DE VAC.)			975,178	118,433	1,137,030
0.1	INGRESOS			1,452,787	196,587	1,649,374
0.1.1	Dptos 25m2 (1 PEA)	4,500	60 und	228,814	41,186	270,000
0.1.2	Dptos 50m2 (2 PEA)	7,800	25 und	165,254	29,746	195,000
0.1.3	Dptos 72m2 (2 PEA)	9,245	49 und	383,894	69,101	452,995
0.1.4	Dptos (Vac 6%)	6,851	-8 und	(46,445)	(8,360)	(54,806)
0.1.5	Estac Viv	1,136	31 und	32,319	2,909	35,227
0.1.6	Estac Viv (Vac 6%)	1,136	-1 und	(1,043)	(94)	(1,136)
0.1.7	Comercios	381	2,100 m2	734,037	66,063	800,100
0.1.8	Comercios (Vac 6%)	381	-126 m2	(44,042)	(3,964)	(48,006)
0.2	EGRESOS			477,609	85,970	563,579
0.2.1	IFM	30	14,473 m2	434,190	78,154	512,344
0.2.2	Adicionales	10%	434,190	43,419	7,815	51,234

Nota. Elaboración propia.

El fin del proyecto contempla la venta del activo y para determinar este valor de salida, se ha aplicado un método basado en la capitalización del ingreso operativo neto (Net Operative Income o NOI) del último año, cuando el activo ya ha alcanzado su máximo potencial con una vacancia normalizada del 6%. El NOI del último año estabilizado asciende a 0.96 millones USD resultado de ingresos mensuales constantes de 121mil USD menos los gastos operativos mensuales de 47mil USD, lo que constituye la base para calcular el valor de venta del activo aplicando un CAP Rate ajustado.

El CAP Rate base es del 5.8%, tomando como referencia el “Profit to Earn Ratio ó PER” en Jesús María reportado por el BRCP (17.1años). A este dato se le realiza un ajuste, reduciéndolo según la diferencia entre la tasa incremental de venta (3.0%) y la tasa incremental de costos (1.5%). Por un lado, la tasa incremental de venta se sustenta en la tendencia alcista observada en precios de Lima Moderna, el potencial de demanda futuro debido a las

particularidades demográficas de Lima Metropolitana y el valor intangible del edificio como marca diferenciada en el mercado inmobiliario local. Por otro lado, la tasa incremental de costos responde a la inflación esperada en los gastos operativos. Así, el CAP Rate ajustado resultante es de 4.3%, el cual se utiliza como divisor del NOI anual para determinar el valor de salida, que resulta en 22.1 millones USD (sin IGV), cifra que representa un multiplicador de aproximadamente 23 veces el flujo operativo anual.

Figura 83

CAP Rate

CONCEPTO		VALOR	COMPOSICIÓN
CAP RATE	BCRP IT 2024: PER DE JESUS MARÍA (17.1)	5.8%	CAP
TASA INCREMENTAL	VENTA	3.0%	g1
TASA INCREMENTAL	COSTO	1.5%	g2
TASA INCREMENTAL	PROYECTO	1.5%	g1-g2
CAP RATE AJUSTADO	PROYECTO	4.3%	CAP-(g1-g2)

Nota. Elaboración propia.

Figura 84

Precio de venta de activo

CONCEPTO	DETALLE	INCIO	FIN	M 66	M 67	M 68	M 69	M 70	M 71	M 72	M 73	M 74	M 75	M 76	M 77
GANTT	ETAPA VACANCIA 6%	M 66	M 76												-
GANTT	VENTA DE ACTIVO ESTAB.	M 77	M 77	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	OPERATIVOS PERPETUOS	M 30	M 76												-
ALQ DPTOS	VACANCIA 6%	6.0%		126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	-
ALQ ESTAC	VACANCIA 6%	6.0%		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	-
ALQ COMERC	VACANCIA 6%	6.0%		1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	1,974	-
ALQUILER	DPTOS (inc IGV)			71,932	71,932	71,932	71,932	71,932	71,932	71,932	71,932	71,932	71,932	71,932	-
ALQUILER	ESTAC (inc IGV)			2,841	2,841	2,841	2,841	2,841	2,841	2,841	2,841	2,841	2,841	2,841	-
ALQUILER	COMERC (inc IGV)			62,675	62,675	62,675	62,675	62,675	62,675	62,675	62,675	62,675	62,675	62,675	-
ALQUILER	TOTAL			137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	-
FACTURAC	SUBTOTAL			121,066	121,066	121,066	121,066	121,066	121,066	121,066	121,066	121,066	121,066	121,066	22,137,106
FACTURAC	IGV DPTOS			10,973	10,973	10,973	10,973	10,973	10,973	10,973	10,973	10,973	10,973	10,973	-
FACTURAC	IGV ESTAC			235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	-
FACTURAC	IGV COMERC			5,175	5,175	5,175	5,175	5,175	5,175	5,175	5,175	5,175	5,175	5,175	-
FACTURAC	IGV VENTA ACTIVO			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,992,340
FACTURAC	TOTAL			137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	137,448	24,129,445
GASTO OPER	IFM			36,183	36,183	36,183	36,183	36,183	36,183	36,183	36,183	36,183	36,183	36,183	-
GASTO OPER	ADICIONALES			3,618	3,618	3,618	3,618	3,618	3,618	3,618	3,618	3,618	3,618	3,618	-
GASTO OPER	IGV			7,164	7,164	7,164	7,164	7,164	7,164	7,164	7,164	7,164	7,164	7,164	-
GASTO OPER	TOTAL			46,965	46,965	46,965	46,965	46,965	46,965	46,965	46,965	46,965	46,965	46,965	-
VENTA ACTIVO	GOP ÚLTIMO AÑO (sin IGV)			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,005,930
VENTA ACTIVO	ADICIONALES (sin IGV)			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	43,419
VENTA ACTIVO	NOI ÚLTIMO AÑO (sin IGV)			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	962,511
VENTA ACTIVO	PRECIO DE VENTA (sin IGV)			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22,137,106

Nota. Elaboración propia.

Para definir los ingresos durante todo el ciclo de vida del proyecto se consideran 4 periodos de ramp-up (los tres primeros de un año y el cuarto de 11 meses, desde el mes 30 hasta el mes 76) donde la vacancia disminuye gradualmente hasta alcanzar el 6% estable. La proyección financiera mantiene constantes los precios mensuales de alquiler durante todo el periodo operativo y varía de manera conservadora los porcentajes de vacancia para cada ramp-up (36%, 26%, 16% y 6%). En total, durante el periodo operativo de aproximadamente 4 años (del mes 30 al 76), el proyecto genera ingresos acumulados (sin IGV) de 4.77 millones de USD por concepto de alquileres y 22.14 millones de USD por la venta final del activo, lo que da un total bruto de 26.9 millones de USD de ingreso (Sin IGV).



Figura 85

Estructura de ingresos, en 4 ramp-ups

CONCEPTO	DETALLE	INCIO	FIN	TOTAL	M 30	M 35	M 41	M 42	M 53	M 54	M 65	M 66	M 76	M 77
GANTT	ACTIVACIÓN DEL PROY	M 30	M 30	1		-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 36%	M 30	M 41	12				-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 26%	M 42	M 53	12	-	-	-			-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 16%	M 54	M 65	12	-	-	-	-	-			-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 6%	M 66	M 76	11	-	-	-	-	-	-	-			-
GANTT	VENTA DE ACTIVO ESTAB.	M 77	M 77	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ALQUILER	DPTOS (inc IGV)			2,839,619	49,097	49,097	49,097	57,089	57,089	64,511	64,511	71,932	71,932	-
ALQUILER	ESTAC (inc IGV)			110,795	1,894	1,894	1,894	2,178	2,178	2,557	2,557	2,841	2,841	-
ALQUILER	COMERC (inc IGV)			2,465,642	42,672	42,672	42,672	49,340	49,340	56,007	56,007	62,675	62,675	-
ALQUILER	TOTAL			5,416,056	93,663	93,663	93,663	108,607	108,607	123,075	123,075	137,448	137,448	-
FACTURAC	SUBTOTAL			26,907,266	82,494	82,494	82,494	95,645	95,645	108,398	108,398	121,066	121,066	22,137,106
FACTURAC	IGV DPTOS			433,162	7,489	7,489	7,489	8,709	8,709	9,841	9,841	10,973	10,973	-
FACTURAC	IGV ESTAC			9,148	156	156	156	180	180	211	211	235	235	-
FACTURAC	IGV COMERC			203,585	3,523	3,523	3,523	4,074	4,074	4,624	4,624	5,175	5,175	-
FACTURAC	IGV VENTA ACTIVO			1,992,340	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,992,340
FACTURAC	TOTAL			29,545,502	93,663	93,663	93,663	108,607	108,607	123,075	123,075	137,448	137,448	24,129,445
VENTA ACTIVO	GOP ÚLTIMO AÑO (sin IGV)			1,005,930	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,005,930
VENTA ACTIVO	ADICIONALES (sin IGV)			43,419	-	-	-	-	-	-	-	-	-	43,419
VENTA ACTIVO	NOI ÚLTIMO AÑO (sin IGV)			962,511	-	-	-	-	-	-	-	-	-	962,511
VENTA ACTIVO	PRECIO DE VENTA (sin IGV)			22,137,106	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22,137,106

Nota. Elaboración propia.

5.5. Estado de resultados

El Estado de Resultados se enfoca en la integración de ingresos y egresos durante todo el ciclo de vida del proyecto. Por un lado, los ingresos totales ascienden a 26.9 millones USD (sin IGV), provenientes principalmente de la venta del activo estabilizado (22.1 millones USD) y complementados por el alquiler de departamentos, estacionamientos y áreas comerciales durante los cuatro años de operación. Por otro lado, los egresos totales representan 14.2 millones USD (sin IGV), principalmente por el costo directo (57%), el terreno (20%), gastos operativos (13%), costo indirecto (9%) y mobiliario de amenidades (1%).

El proyecto genera un EBITDA de 12.7 millones USD, al cual se aplican las deducciones contables y tributarias correspondientes: la depreciación del edificio al 5% anual (1.61 millones USD), la depreciación del mobiliario al 10% anual (0.06 millones USD) y la amortización de todos los costos pre-operativos distribuidos equitativamente en los últimos 3 años de operación del proyecto (0.72 millones USD). El EBIT resultante es de 10.32 millones USD.

En esta imagen preliminar no se muestra la deducción de intereses ni el cálculo de impuesto a la renta, ya que estos conceptos están condicionados al flujo de caja financiero que se desarrollará posteriormente, incorporando el efecto de las líneas de crédito para la construcción y el financiamiento a corto plazo; así como también las dinámicas de compensación de pérdidas y deducción de intereses según el Reglamento de Impuesto a la Renta, que establece condicionantes porcentuales específicas (como el límite del 30% del EBITDA para la deducción de intereses y el 50% para la compensación de pérdidas) que deben modelarse dentro del flujo financiero completo para determinar con precisión la base imponible final.

Figura 86

Estado de resultados

WBS	CONCEPTO	P.UNI.	CANT	VALOR	IGV*	TOTAL
1	INGRESOS TOTALES	-	-	26,907,266	2,638,235	29,545,502
1.1	DEPARTAMENTOS	varios	134 und	2,406,457	433,162	2,839,619
1.2	ESTACIONAMIENTOS	1,136	31 und	101,647	9,148	110,795
1.3	COMERCIOS	381	2,100 m2	2,262,056	203,585	2,465,642
1.4	VENTA DE ACTIVO	-	-	22,137,106	1,992,340	24,129,445
2	EGRESOS TOTALES	-	-	14,187,314	1,932,029	16,119,342
2.1	TERRENO	-	-	2,848,700	-	2,848,700
2.1.1	Costo Terreno	2,300	1,200 m2	2,760,000	-	2,760,000
2.1.2	Alcabala	3.0%	2,760,000	82,800	-	82,800
2.1.3	Gastos Notari./Registr	-	-	5,900	-	5,900
2.2	MOBIL. DE AMENID	200	800	160,000	28,800	188,800
2.3	COSTO DIRECTO	-	-	8,116,158	1,460,908	9,577,066
2.3.1	Costo Constr Superf	600	10,873 m2	6,523,800	1,174,284	7,698,084
2.3.2	Costo Constr Sót	420	3,600 m2	1,512,000	272,160	1,784,160
2.3.3	Servicios Públicos	1.0%	8,035,800	80,358	14,464	94,822
2.4	COSTO INDIRECTO	-	-	1,191,820	105,606	1,297,426
2.4.1	Honorarios del Proy.	10.00	14,473 m2	144,730	26,051	170,781
2.4.2	Licencias y permisos	3.00	14,473 m2	43,419	-	43,419
2.4.3	Marketing y Ventas	4.0%	8,035,800	321,432	28,929	350,361
2.4.4	Estructur.del Proy.	0.5%	8,035,800	40,179	-	40,179
2.4.5	Gerenciam. del Proy.	2.0%	8,035,800	160,716	14,464	175,180
2.4.6	Supervisión Técnica	2.0%	8,035,800	160,716	14,464	175,180
2.4.7	Independiz. y Titul.	1.0%	8,035,800	80,358	7,232	87,590
2.4.8	Otros Gastos	2.0%	8,035,800	160,716	14,464	175,180
2.4.9	IGV no gravado	-	-	79,554	-	79,554
2.5	OPERATIVOS	-	-	1,870,635	336,714	2,207,350
2.5.1	IFM	30	14,473 m2	1,700,578	306,104	2,006,681
2.5.2	Adicionales	10%	1,700,578	170,058	30,610	200,668
3	EBITDA (preliminar)	-	-	12,719,953	706,207	13,426,159
4	Depreciación Edificio	5%	8,035,800	1,607,160	-	-
5	Depreciación Mobiliario	10%	160,000	64,000	-	-
6	Amortización Pre-Oper	-33%	varios	724,489	-	-
7	EBIT (preliminar)	-	-	10,324,304	-	-
8	Intereses Realm Pagados	-	-	5,073,938	-	-
9	EBT (preliminar)	-	-	5,250,366	-	-

Nota. Elaboración Propia.

5.6. Impuesto general a las ventas

El Régimen Especial de Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas (RERA-IGV) permite recuperar anticipadamente el IGV pagado por compras de bienes, servicios y contratos de construcción durante la etapa preoperativa de un proyecto de inversión, sin esperar a realizar ventas gravadas. Los requisitos esenciales para acogerse a este beneficio tributario son: tener un proyecto preoperativo que generará renta de tercera categoría; tener una etapa preoperativa igual o mayor de dos años; y tener un compromiso de inversión no menor a 5 millones de dólares (exceptuando proyectos agrícolas, que no están condicionados a monto mínimo). Asimismo, según el Reglamento del Decreto Legislativo N° 973 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2007), se aplica únicamente durante la etapa preoperativa del proyecto y se debe acumular un mínimo de 36 UIT (aproximadamente 52mil dólares en el 2025) de IGV pagado antes de poder solicitar la devolución.

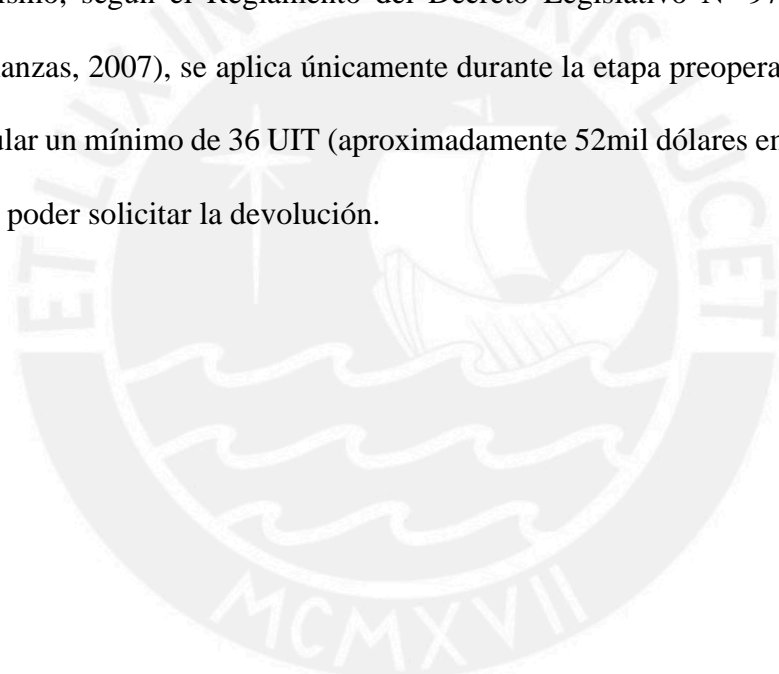


Figura 87

Recuperación Anticipada del IGV

CONCEPTO	DETALLE	INICIO	FIN	TOTAL	M 0	M 1	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 15	M 16	M 25	M 26	M 28	M 29
GANTT	COMPRA DEL TERRENO	M 0	M 0	1		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	PROYECTO Y ESTUDIOS	M 1	M 9	9	-					-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	LICENCIAS Y PERMISOS	M 1	M 9	9	-					-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO	M 9	M 9	1	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ANTICIPO CONSTRUCCIÓN	M 10	M 10	1	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
GANTT	CONSTR SÓTANOS (INC DEMOL)	M 10	M 15	6	-	-	-	-	-				-	-	-	-	-
GANTT	CONSTR SUPERFICIE	M 16	M 29	14	-	-	-	-	-	-	-	-					
GANTT	MOBILIARIO PARA AMENIDADES	M 26	M 29	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
GANTT	SERVICIOS PÚBLICOS	M 28	M 29	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
GANTT	MARKETING, VENTAS, POST VENTA	M 18	M 65	48	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
GANTT	GERENCIAMIENTO DEL PROYECTO	M 1	M 41	41	-												
GANTT	SUPERVISIÓN TÉCNICA	M 10	M 41	32	-	-	-	-	-								
GANTT	OTROS GASTOS	M 10	M 29	20	-	-	-	-	-								
IGV	DÉBITO			2,638,235	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IGV	CRÉDITO			- 1,932,029	-	- 3,247	- 3,247	- 3,247	- 3,247	-327,105	- 37,816	- 37,816	- 68,630	- 69,233	- 76,433	- 83,665	- 83,665
IGV	RESULTANTE			706,207	-	- 3,247	- 3,247	- 3,247	- 3,247	-327,105	- 37,816	- 37,816	- 68,630	- 69,233	- 76,433	- 83,665	- 83,665
IGV	CRÉDITO ACUMULADO			-	-	- 3,247	- 22,732	- 25,979	- 29,227	-356,331	- 37,816	- 37,816	-106,446	- 69,233	- 76,433	- 83,665	- 83,665
IGV	PAGO			2,179,269	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IGV	RERA IGV PARA LIQUIDEZ			1,473,063		-	-	-	-	-	356,331	75,632	-	69,233	69,233	76,433	83,665

Nota. Elaboración propia.

5.7. Impuesto a la renta

5.7.1. Depreciación y Amortización

De acuerdo con el Artículo 22° del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2025), los edificios y construcciones deben depreciarse únicamente mediante el método de línea recta a una tasa anual del 5%. Para otros activos fijos, como es el caso del mobiliario, se permite aplicar un porcentaje anual de depreciación de 10%. Estas depreciaciones sirven para reducir la base imponible de renta y comienzan a aplicarse desde el mes en que dichos bienes sean utilizados en la generación de rentas gravadas.

También es relevante considerar las disposiciones sobre amortización establecidas en la Ley, mediante las cuales los montos incurridos durante la etapa pre-operativa del proyecto resultan beneficiosos para reducir la base imponible a renta. Esta amortización puede darse en un plazo máximo de diez años y también comienza a aplicarse a partir del inicio de la etapa operativa.

En la implementación financiera del proyecto, el edificio se deprecia a una tasa del 5% anual, adicionalmente, el mobiliario se deprecia al 10%; ambos conceptos logran reducir el EBITDA en 1.67 millones USD. Asimismo, los gastos pre-operativos, se han amortizado en 3 años, lo que supone una reducción adicional de 0.72 millones USD.

Figura 88

Impacto de la Depreciación y Amortización en EBITDA

CONCEPTO	DETALLE	INCIO	FIN	TOTAL	M 30	M 35	M 41	M 42	M 53	M 54	M 65	M 66	M 76	M 77
GANTT	ACTIVACIÓN DEL PROY	M 30	M 30	1		-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 36%	M 30	M 41	12				-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 26%	M 42	M 53	12	-	-	-			-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 16%	M 54	M 65	12	-	-	-	-	-			-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 6%	M 66	M 76	11	-	-	-	-	-	-	-			-
GANTT	VENTA DE ACTIVO ESTAB.	M 77	M 77	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
GANTT	MARKETING, VENTAS, POST VENTA	M 18	M 65	48								-	-	-
GANTT	GERENCIAMIENTO DEL PROYECTO	M 1	M 41	41				-	-	-	-	-	-	-
GANTT	SUPERVISIÓN TÉCNICA	M 10	M 41	32				-	-	-	-	-	-	-
GANTT	INDEPENDIZACIÓN Y TITULACIÓN	M 30	M 35	6			-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	IMP LA RENTA POR ALQUILER	M 30	M 76	47										-
GANTT	OPERATIVOS PERPETUOS	M 30	M 76	47										-
UTILIDAD	EBITDA			12,890,011	-	-	263,588	-	625,954	-	779,002	-	-	23,070,820
DEPRECIAC	EDIFICIO	-5%		- 1,607,160	-	-	- 401,790	-	- 401,790	-	- 401,790	-	-	- 401,790
DEPRECIAC	MOBILIARIO	-10%		- 64,000	-	-	- 16,000	-	- 16,000	-	- 16,000	-	-	- 16,000
AMORTIZ	PRE OPERATIVOS	-33%		- 724,489	-	-	-	-	- 241,498	-	- 241,498	-	-	- 241,498
UTILIDAD	EBIT			10,494,362	-	-	-154,202	-	- 33,334	-	119,713	-	-	22,411,531

Nota. Elaboración propia.

5.7.2. *Compensación de pérdidas*

La Ley del Impuesto a la Renta (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2025) establece dos modalidades para compensar pérdidas netas de tercera categoría. En el presente proyecto se aplica la modalidad "b", que permite "usar" la pérdida neta acumulada para reducir la renta del ejercicio siguiente (tan solo hasta el 50% de esta última), arrastrando indefinidamente el saldo no aplicado. Para el modelado del flujo económico del proyecto, se realiza un primer cálculo del impuesto a la renta en base a los EBIT anuales resultantes, que son reducidos con la modalidad "b" de compensación de perdidas. Estos cálculos preliminares basados en el EBIT serán posteriormente ajustados al modelar el flujo financiero completo, considerando gastos financieros e intereses para determinar el EBT y la base imponible final.

La etapa operativa del proyecto contempla distintos ramp-ups que, luego de deducciones y amortizaciones, tienen resultados negativos que van acumulándose. Al fin del tercer año de alquiler se tiene el primer EBIT positivo de 119.7mil USD y, como también se tiene un EBIT acumulado de -11.9 millones USD, la base imponible de renta puede reducirse en su 50%. De igual manera, al fin del cuarto año de alquiler y luego de la venta del activo, el EBIT positivo resultante es de 23 millones USD y, como se tiene un EBIT acumulado de -10.5 millones USD, el EBIT se reduce al 50% para determinar la base imponible de renta.

Figura 89

Compensación de pérdidas según EBIT negativo acumulado para estimar impuesto a la renta

CONCEPTO	DETALLE	INCIO	FIN	TOTAL	M 54	M 65	M 66	M 76	M 77
GANTT	ACTIVACIÓN DEL PROY	M 30	M 30	1	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 36%	M 30	M 41	12	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 26%	M 42	M 53	12	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 16%	M 54	M 65	12			-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 6%	M 66	M 76	11	-	-			-
GANTT	VENTA DE ACTIVO ESTAB.	M 77	M 77	1	-	-	-	-	
GANTT	MARKETING, VENTAS, POST VENTA	M 18	M 65	48			-	-	-
GANTT	GERENCIAMIENTO DEL PROYECTO	M 1	M 41	41	-	-	-	-	-
GANTT	SUPERVISIÓN TÉCNICA	M 10	M 41	32	-	-	-	-	-
GANTT	INDEPENDIZACIÓN Y TITULACIÓN	M 30	M 35	6	-	-	-	-	-
GANTT	IMP LA RENTA POR ALQUILER	M 30	M 76	47					-
GANTT	OPERATIVOS PERPETUOS	M 30	M 76	47					-
UTILIDAD	EBIT			10,494,362	-	119,713	-	-	22,411,531
UTILIDAD	EBIT ACUMULADO			10,494,362	- 12,036,889	- 11,917,175	- 11,917,175	- 11,917,175	10,494,356
COMPENSACIÓN	REDUCE UTILIDAD (CÁLCULO PRELIM.)	50%		- 11,265,622	-	- 59,857	-	-	- 11,205,766
IR	BASE IMPONIBLE (CÁLCULO PRELIM.)			- 771,260	-	59,857	-	-	11,205,766
IR	PAGO (CÁLCULO PRELIMINAR)			3,323,360	-	17,658	-	-	3,305,701

Nota. Elaboración propia.

5.7.3. Deducción de intereses

La normativa (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2025) define el concepto de "interés neto" como la diferencia entre los gastos por intereses y los ingresos por intereses gravados con el impuesto a la renta. Un aspecto clave para la estructuración financiera del proyecto es que existe un límite de deducibilidad para estos intereses netos, que equivale al 30% del EBITDA del año fiscal previo.

En el proyecto, los intereses que se pagan por la deuda de construcción y corto plazo resultan en un total 5 millones USD, de los cuales solo se logra utilizar 0.19 millones USD para reducir las utilidades del tercer año de alquiler y 0.23 millones USD para las del cuarto año, esto es debido a la regulación acerca del 30% del EBITDA previo.

A fin del tercer año de alquiler, con la aplicación de este beneficio, la utilidad resulta negativa; y al fin del cuarto año -con la venta del activo y EBIT positivo- se logra reducir, y -seguidamente- se reduce aún más por la aplicación de la compensación de pérdidas explicado previamente. De tal forma, esta deducción junto a la compensación de pérdidas impacta directamente en la transición del EBIT (22.2 millones USD) a una base imponible de (11.1 millones USD), generando un ahorro tributario significativo.

Figura 90

Reducción de EBIT por intereses pagados y de EBT por compensación de pérdidas para cálculo de impuesto a la renta

CONCEPTO	DETALLE	INCIO	FIN	TOTAL	M 30	M 35	M 41	M 42	M 53	M 54	M 65	M 66	M 76	M 77
GANTT	ETAPA VACANCIA 36%	M 30	M 41	12				-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 26%	M 42	M 53	12	-	-	-			-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 16%	M 54	M 65	12	-	-	-	-	-			-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 6%	M 66	M 76	11	-	-	-	-	-	-	-			-
GANTT	VENTA DE ACTIVO ESTAB.	M 77	M 77	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
GANTT	MARKETING, VENTAS, POST VENTA	M 18	M 65	48								-	-	-
GANTT	IMP LA RENTA POR ALQUILER	M 30	M 76	47										-
GANTT	OPERATIVOS PERPETUOS	M 30	M 76	47										-
UTILIDAD	EBITDA			12,890,011	-	-	263,588	-	625,954	-	779,002	-	-	23,070,820
DEPRECIAC	EDIFICIO	-5%		- 1,607,160	-	-	- 401,790	-	- 401,790	-	- 401,790	-	-	- 401,790
DEPRECIAC	MOBILIARIO	-10%		- 64,000	-	-	- 16,000	-	- 16,000	-	- 16,000	-	-	- 16,000
AMORTIZ	PRE OPERATIVOS	-33%		- 724,489	-	-	-	-	- 241,498	-	- 241,498	-	-	- 241,498
UTILIDAD	EBIT			10,494,362	-	-	- 154,202	-	- 33,334	-	119,713	-	-	22,411,531
UTILIDAD	EBIT ACUMULADO			10,494,362	- 11,849,353	- 11,849,353	- 12,003,555	- 12,003,555	- 12,036,889	- 12,036,889	- 11,917,175	- 11,917,175	- 11,917,175	10,494,356
INTERESES	POR DEUDA CONSTR Y CORT PLAZ			- 5,073,938	- 83,652	- 83,652	- 83,652	- 83,652	- 83,652	- 84,025	- 88,865	- 88,992	- 90,384	- 90,497
INTERESES	ACUMULADO PARA BENEFICIO			- 4,652,451	- 1,037,964	- 1,456,223	- 1,958,133	- 2,041,785	- 2,961,955	- 3,045,980	- 3,997,066	- 3,898,271	- 4,795,655	- 4,886,152
INTERESES	REDUCE UTILIDAD	30%		- 421,487			-				- 187,786			- 233,701
UTILIDAD	EBT PERU			10,072,875	-	-	- 154,202	-	- 33,334	-	- 68,073	-	-	22,177,831
UTILIDAD	EBT PERÚ ACUMULADO			10,072,875	- 11,849,353	- 11,849,353	- 12,003,555	- 12,003,555	- 12,036,889	- 12,036,889	- 12,104,962	- 12,104,962	- 12,104,962	10,072,869
COMPENS	REDUCE UTILIDAD	50%		- 11,088,915	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 11,088,915
IR	BASE IMPONIBLE			11,088,921	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,088,915
IR	PAGO			3,271,232	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,271,230

Nota. Elaboración propia.

5.8. Flujo de caja

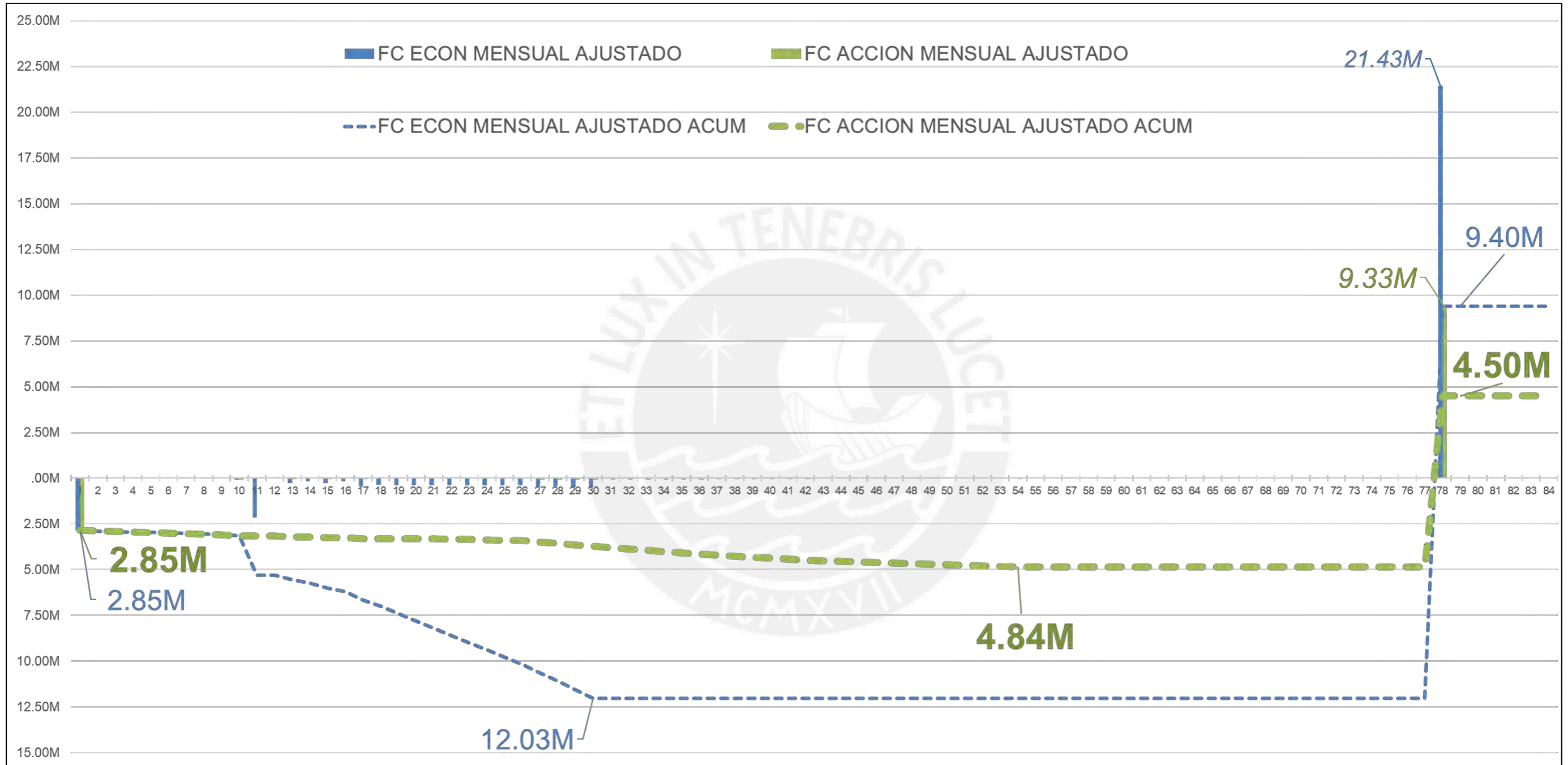
El análisis financiero del proyecto contempla tres perspectivas fundamentales, el flujo de caja económico, el flujo de caja financiero y el flujo de caja del accionista; estos permiten tomar decisiones estratégicas sobre su viabilidad. El flujo de caja económico evalúa el proyecto sin considerar el financiamiento externo, reflejando únicamente la capacidad del proyecto para generar valor por sí mismo. Como se observa en la figura, este flujo inicia con una inversión acumulada de -2.85 millones USD en el mes 0 (compra del terreno), alcanza su punto más bajo en el mes 30 con -12 millones USD acumulados, y experimenta una recuperación sustancial al final del proyecto con la venta del activo, alcanzando un valor acumulado positivo de 9.40 millones USD en el mes 77.

El flujo de caja financiero incorpora el efecto del financiamiento externo, con una línea de crédito para construcción (67% del financiamiento total, equivalente a 9.9 millones USD) al 11% anual, con cuotas mensuales equivalentes a los intereses hasta la venta del activo. Adicionalmente, a partir del tercer ramp-up se implementa una deuda a corto plazo con una tasa mayor (22% anual), pagadera mediante cuotas variables según la generación de flujo positivo. Ambas deudas se liquidan al momento de la venta final en el mes 77.

Por otro lado, el flujo de caja del accionista muestra una dinámica más favorable desde la perspectiva del accionista, la inversión máxima acumulada para los accionistas se reduce significativamente a -4.8 millones USD. Al final del proyecto, el retorno acumulado alcanza 4.5 millones USD, evidenciando el efecto positivo del apalancamiento financiero.

Figura 91

Flujo de caja económico y del accionista



Nota. Con respecto al flujo de caja del accionista, la compra del terreno al mes 0 es desembolso de capital, así como los pagos de costos indirectos, pago de la deuda de construcción, pago de la deuda a corto plazo y costos operativos cuando la caja sea negativo

Los indicadores financieros confirman la rentabilidad del proyecto desde las tres perspectivas analizadas. El flujo económico se descuenta al WACC (9.1%), mientras que el flujo del accionista al Ke (11%), reflejando adecuadamente el riesgo asumido por cada actor. La TIR Modificada (TIRM) con tasas de financiamiento del 11% y reinversión del 8% ofrece una medida más realista del rendimiento, considerando las diferentes etapas del proyecto y la asimetría de sus flujos de caja.

Figura 92

Indicadores según Flujo de Caja

CONCEPTO	USD	COMENT	CONCEPTO	-	COMENT
FINANCIACIÓN AJUSTADA AL FLUJO	14,724,647	100.0%	INDICADORES VAN & TIR		
Aporte de Promotor	1,450,628	9.9%	VAN @WACC=9.1%	1.36M	Flujo Caja Económico
Aporte de Fondo de Inversión	3,384,799	23.0%	TIR Económico	11.5%	Flujo Caja Económico
Línea de Crédito	9,889,219	67.2%	TIRM Económico (f@11%, r@9%)	10.6%	Flujo Caja Económico
RETORNO SEGÚN FINANCIACIÓN			VAN @WACC=9.1%	1.02M	Flujo Caja Financiero
ROS	16.7%	<i>Utilidad Neta Ajustada / Ventas Totales</i>	TIR Financiero	12.5%	Flujo Caja Financiero
ROA	31.7%	<i>Utilidad Neta Ajustada / Egresos</i>	TIRM Financiero (f@11%, r@9%)	11.5%	Flujo Caja Financiero
ROE Total	93.0%	<i>Utilidad Neta Ajustada / Aporte de Capital</i>	VAN @Ke=11%	0.37M	Flujo Caja Accionista
ROE Anual	10.8%	<i>(1+ROE)^(1/años que toma el proyecto)-1</i>	TIR Accionista	12.7%	Flujo Caja Accionista
			TIRM Accionista (f@11%, r@9%)	11.2%	Flujo Caja Accionista

Nota. Elaboración Propia.

Figura 93

Flujo de caja económico

CONCEPTO	DETALLE	INICIO	FIN	TOTAL	M 0	M 1	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 15	M 16	M 25	M 26	M 28	M 29	M 30	M 35	M 41	M 42	M 53	M 54	M 65	M 66	M 76	M 77
GANTT	COMPRA DEL TERRENO	M 0	M 0	1																							
GANTT	PROYECTO Y ESTUDIOS	M 1	M 9	9																							
GANTT	LICENCIAS Y PERMISOS	M 1	M 9	9																							
GANTT	ESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO	M 9	M 9	1																							
GANTT	ANTICIPO CONSTRUCCIÓN	M 10	M 10	1																							
GANTT	CONSTR SÓTANOS (INC DEMOL)	M 10	M 15	6																							
GANTT	CONSTR SUPERFICIE	M 16	M 29	14																							
GANTT	MOBILIARIO PARA AMENIDADES	M 26	M 29	4																							
GANTT	ACTIVACIÓN DEL PROY	M 30	M 30	1																							
GANTT	ETAPA VACANCIA 36%	M 30	M 41	12																							
GANTT	ETAPA VACANCIA 26%	M 42	M 53	12																							
GANTT	ETAPA VACANCIA 16%	M 54	M 65	12																							
GANTT	ETAPA VACANCIA 6%	M 66	M 76	11																							
GANTT	VENTA DE ACTIVO ESTAB.	M 77	M 77	1																							
GANTT	SERVICIOS PÚBLICOS	M 28	M 29	2																							
GANTT	MARKETING, VENTAS, POST VENTA	M 18	M 65	48																							
GANTT	GERENCIAMIENTO DEL PROYECTO	M 1	M 41	41																							
GANTT	SUPERVISIÓN TÉCNICA	M 10	M 41	32																							
GANTT	INDEPENDIZACIÓN Y TITULACIÓN	M 30	M 35	6																							
GANTT	IMP LA RENTA POR ALQUILER	M 30	M 76	47																							
GANTT	OPERATIVOS PERPETUOS	M 30	M 76	47																							
GANTT	OTROS GASTOS	M 10	M 29	20																							
FC ECON	LIBERACIÓN DE FONDOS			29,545,502														93,663	93,663	93,663	108,607	108,607	123,075	123,075	137,448	137,448	24,129,445
FC ECON	SUELO			- 2,848,700	- 2,848,700																						
FC ECON	MOBILIARIO PARA AMENIDADES			- 188,800											47,200	- 47,200	- 47,200										
FC ECON	CONSTRUCCIÓN			- 9,577,066						- 2,134,337	- 237,888	- 237,888	- 439,891	- 439,891	- 439,891	- 487,302	- 487,302										
FC ECON	INDIRECTOS			- 1,297,426	- 28,426	- 28,426	- 28,426	- 28,426	- 68,605	- 20,034	- 20,034	- 20,034	- 20,034	- 27,936	- 27,936	- 27,936	- 27,936	- 34,257	- 34,257	- 18,454	- 7,902	- 7,902	- 7,902	- 7,902	- 7,902	- 7,902	
FC ECON	OPERATIVOS			- 2,207,350															46,965	46,965	46,965	46,965	46,965	46,965	46,965	46,965	46,965
FC ECON	RERA IGV PARA LIQUIDEZ			1,473,063							356,331	75,632		69,233	69,233	76,433	83,665										
FC ECON	PAGO IGV			- 2,179,269																			2,618	6,909	6,909	9,218	9,218
FC ECON	PAGO IR (CÁLCULO PRELIMINAR)			- 3,323,359																							3,305,701
FC ECON	MENSUAL			9,396,594	- 2,848,700	- 28,426	- 28,426	- 28,426	- 68,605	- 2,154,371	98,409	- 182,290	- 459,925	- 398,594	- 445,794	- 486,005	- 478,773	12,440	12,440	28,244	53,740	51,122	61,299	43,641	81,265	81,265	18,831,405
FC ECON	MENSUAL ACUMULADO			9,396,594	- 2,848,700	- 2,877,126	- 3,047,679	- 3,076,104	- 3,144,709	- 5,299,080	- 5,200,670	- 6,081,095	- 6,541,020	- 10,083,852	- 10,529,646	- 11,454,245	- 11,933,017	- 11,920,577	- 11,858,376	- 11,688,911	- 11,635,171	- 11,046,649	- 10,985,350	- 10,328,724	- 10,247,459	- 9,434,811	9,396,594
FC ECON	VAN INICIAL @WACC=9.1%			1,607,522																							
FC ECON	TIR			12.1%																							
FC ECON	TIRM INICIAL (f@11%, r@9%)			10.78%																							
FC ECON	APORTES REQUERIDOS			-12,031,427	- 2,848,700	- 28,426	- 28,426	- 28,426	- 68,605	- 2,154,371		- 182,290	- 459,925	- 398,594	- 445,794	- 486,005	- 478,773										
FC ECON	DEVOLUC DE APORTE DE CAPITAL			12,031,427																							12,031,427
FC ECON	DISTRIB DE CAJA DISPON (UTILIDAD)			9,396,594																							9,396,594
FC ECON	MENSUAL AJUSTADO			9,396,594	- 2,848,700	- 28,426	- 28,426	- 28,426	- 68,605	- 2,154,371		- 182,290	- 459,925	- 398,594	- 445,794	- 486,005	- 478,773									21,428,021	
FC ECON	MENSUAL AJUSTADO ACUM			9,396,594	- 2,848,700	- 2,877,126	- 3,047,679	- 3,076,104	- 3,144,709	- 5,299,080	- 5,299,080	- 6,179,504	- 6,639,429	- 10,182,261	- 10,628,055	- 11,552,654	- 12,031,427	- 12,031,427	- 12,031,427	- 12,031,427	- 12,031,427	- 12,031,427	- 12,031,427	- 12,031,427	- 12,031,427	- 12,031,427	9,396,594
FC ECON	VAN @WACC=9.1%			1,358,535																							
FC ECON	TIR			11.5%																							
FC ECON	TIRM (f@11%, r@9%)			10.56%																							

Nota. Elaboración propia.

Figura 94

Flujo de caja financiero

CONCEPTO	DETALLE	INICIO	FIN	TOTAL	M 0	M 1	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 15	M 16	M 25	M 26	M 28	M 29	M 30	M 35	M 41	M 42	M 53	M 54	M 65	M 66	M 76	M 77
GANTT	COMPRA DEL TERRENO	M 0	M 0	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	PROYECTO Y ESTUDIOS	M 1	M 9	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	LICENCIAS Y PERMISOS	M 1	M 9	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO	M 9	M 9	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ANTIPO CONSTRUCCIÓN	M 10	M 10	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	CONSTR SÓTANOS (INC DEMOL)	M 10	M 15	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	CONSTR SUPERFICIE	M 16	M 29	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	MOBILIARIO PARA AMENIDADES	M 26	M 29	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ACTIVACIÓN DEL PROY	M 30	M 30	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 36%	M 30	M 41	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 26%	M 42	M 53	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 16%	M 54	M 65	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 6%	M 66	M 76	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	VENTA DE ACTIVO ESTAB.	M 77	M 77	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	SERVICIOS PÚBLICOS	M 28	M 29	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	MARKETING, VENTAS, POST VENTA	M 18	M 65	48	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	GERENCIAMIENTO DEL PROYECTO	M 1	M 41	41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	SUPERVISIÓN TÉCNICA	M 10	M 41	32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	INDEPENDIZACIÓN Y TITULACIÓN	M 30	M 35	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	IMP LA RENTA POR ALQUILER	M 30	M 76	47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	OPERATIVOS PERPETUOS	M 30	M 76	47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	OTROS GASTOS	M 10	M 29	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FC DEUDA CONS	DESEMBOLSO			9,577,066	-	-	-	-	-	2,134,337	237,888	237,888	439,891	439,891	439,891	487,302	487,302	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FC DEUDA CONS	SALDO INICIAL			-	-	-	-	-	-	2,134,337	2,390,867	3,323,777	3,763,667	7,722,682	8,162,572	9,089,765	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066
FC DEUDA CONS	INTERÉS			4,969,598	-	-	-	-	-	18,643	20,883	29,032	32,874	67,454	71,297	79,395	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652
FC DEUDA CONS	INTERÉS ACUMULADO			-	-	-	-	-	-	18,643	39,526	29,032	32,874	67,454	71,297	79,395	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652
FC DEUDA CONS	CUOTA			#####	-	-	-	-	-	-	39,526	29,032	32,874	67,454	71,297	79,395	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	83,652	9,660,718
FC DEUDA CONS	AMORT DE PRINC			-9,577,066	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-9,577,066
FC DEUDA CONS	SALDO FINAL			2,610,113	-	-	-	-	-	2,152,979	2,372,225	3,323,777	3,763,667	7,722,682	8,162,572	9,089,765	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	9,577,066	-
FC DEUDA CONS	MENSUAL			-4,969,598	-	-	-	-	-	2,134,337	198,362	208,856	407,016	372,436	368,594	407,906	403,650	-83,652	-83,652	-83,652	-83,652	-83,652	-83,652	-83,652	-83,652	-83,652	-9,660,718
CAJA MOVIM	FC ECON + CUOTA CONSTR CONSTRUC			-5,150,070	-2,848,700	-28,426	-28,426	-28,426	-68,605	-2,154,371	58,883	-211,322	-492,799	-466,048	-517,091	-565,400	-562,425	-71,211	-71,211	-55,408	-29,912	-32,530	-22,353	-40,011	-2,387	-2,387	9,170,687
CAJA CAPITAL	APORTE			4,835,427	2,848,700	28,426	28,426	28,426	68,605	20,034	-	-	52,908	26,158	77,200	78,099	75,123	71,211	71,211	55,408	29,912	32,530	-	-	-	-	-
CAJA DEUDA	DESEMBOLSO			312,153	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22,353	40,011	2,387	2,387	-
FC DEUDA CORT	SALDO INICIAL			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22,353	311,973	319,573	402,916	409,649
FC DEUDA CORT	INTERÉS			104,340	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	373	5,213	5,340	6,732	6,845
FC DEUDA CORT	CUOTA (AMORT DE PRINC + INT)			-416,493	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-416,493
FC DEUDA CORT	SALDO FINAL			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22,727	317,186	324,913	409,649	-
FC DEUDA CORT	MENSUAL			-104,340	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22,353	40,011	2,387	2,387	-416,493
FC FINANC	FC ECON			9,396,594	-2,848,700	-28,426	-28,426	-28,426	-68,605	-2,154,371	98,409	-182,290	-459,925	-398,594	-445,794	-486,005	-478,773	12,440	12,440	28,244	53,740	51,122	61,299	43,641	81,265	81,265	18,831,405
FC FINANC	+PAGO IR (CÁLCULO PRELIMINAR)			3,323,359	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17,658	-	-	3,305,701
FC FINANC	FC DEUDA CONSTRUCCION			-4,969,598	-	-	-	-	-	2,134,337	198,362	208,856	407,016	372,436	368,594	407,906	403,650	-83,652	-83,652	-83,652	-83,652	-83,652	-83,652	-83,652	-83,652	-83,652	-9,660,718
FC FINANC	FC DEUDA CORTO PLAZO			-104,340	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22,353	40,011	2,387	2,387	-416,493
FC FINANC	-PAGO IR (CÁLCULO DEFINITIVO)			-3,271,230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-3,271,230
FC FINANC	ESCUDO FISCAL			124,339	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	68,942
FC FINANC	MENSUAL			4,499,123	-2,848,700	-28,426	-28,426	-28,426	-68,605	-20,034	296,771	26,566	-52,908	-26,158	-77,200	-78,099	-75,123	-71,211	-71,211	-55,408	-29,912	-32,530	-	73,055	-	8,857,606	
FC FINANC	MENSUAL ACUMULADO			4,499,123	-2,848,700	-2,877,126	-3,047,679	-3,076,104	-3,144,709	-3,164,743	-2,867,971	-2,900,504	-2,953,412	-3,005,999	-3,083,199	-3,235,140	-3,310,263	-3,381,474	-3,737,532	-4,069,978	-4,099,890	-4,431,537	-4,431,537	-4,358,483	-4,358,483	-4,358,483	4,499,123
FC FINANC	VAN @WACC=9.1%			1,021,534	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FC FINANC	TIR			12.5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FC FINANC	TIRM (f@11%, r@9%)			11.49%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Nota. Elaboración propia.

Figura 95

Flujo de caja del accionista

CONCEPTO	DETALLE	INICIO	FIN	TOTAL	M 0	M 1	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 15	M 16	M 25	M 26	M 28	M 29	M 30	M 35	M 41	M 42	M 53	M 54	M 65	M 66	M 76	M 77
GANTT	COMPRA DEL TERRENO	M 0	M 0	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	PROYECTO Y ESTUDIOS	M 1	M 9	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	LICENCIAS Y PERMISOS	M 1	M 9	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO	M 9	M 9	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ANTICIPO CONSTRUCCIÓN	M 10	M 10	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	CONSTR SÓTANOS (INC DEMOL)	M 10	M 15	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	CONSTR SUPERFICIE	M 16	M 29	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	MOBILIARIO PARA AMENIDADES	M 26	M 29	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ACTIVACIÓN DEL PROY	M 30	M 30	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 36%	M 30	M 41	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 26%	M 42	M 53	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 16%	M 54	M 65	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	ETAPA VACANCIA 6%	M 66	M 76	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	VENTA DE ACTIVO ESTAB.	M 77	M 77	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	SERVICIOS PÚBLICOS	M 28	M 29	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	MARKETING, VENTAS, POST VENTA	M 18	M 65	48	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	GERENCIAMIENTO DEL PROYECTO	M 1	M 41	41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	SUPERVISIÓN TÉCNICA	M 10	M 41	32	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	INDEPENDIZACIÓN Y TITULACIÓN	M 30	M 35	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	IMP LA RENTA POR ALQUILER	M 30	M 76	47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	OPERATIVOS PERPETUOS	M 30	M 76	47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GANTT	OTROS GASTOS	M 10	M 29	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IA MOVIM	FC ECON + CUOTA CONSTR CONSTRUC			- 5,150,070	- 2,848,700	- 28,426	- 28,426	- 28,426	- 68,605	- 2,154,371	58,883	- 211,322	- 492,799	- 466,048	- 517,091	- 565,400	- 562,425	- 71,211	- 71,211	- 55,408	- 29,912	- 32,530	- 22,353	- 40,011	- 2,387	- 2,387	9,170,687
A CAPITAL	APORTE			4,835,427	2,848,700	28,426	28,426	28,426	68,605	20,034	-	-	52,908	26,158	77,200	78,099	75,123	71,211	71,211	55,408	29,912	32,530	-	-	-	-	-
CAJA DEUDA	DESEMBOLSO			312,153	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22,353	40,011	2,387	2,387	-
FC ACCION	APORTE DE CAPITAL REQ			- 4,835,427	- 2,848,700	- 28,426	- 28,426	- 28,426	- 68,605	- 20,034	-	-	- 52,908	- 26,158	- 77,200	- 78,099	- 75,123	- 71,211	- 71,211	- 55,408	- 29,912	- 32,530	-	-	-	-	-
FC ACCION	DEVOLUC DE APORTE DE CAPITAL			4,835,427	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,835,427
FC ACCION	DISTRIB DE CAJA DISPON (UTILIDAD)			4,499,123	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,499,123
FC ACCION	MENSUAL AJUSTADO			4,499,123	- 2,848,700	- 28,426	- 28,426	- 28,426	- 68,605	- 20,034	-	-	- 52,908	- 26,158	- 77,200	- 78,099	- 75,123	- 71,211	- 71,211	- 55,408	- 29,912	- 32,530	-	-	-	-	9,334,550
FC ACCION	MENSUAL AJUSTADO ACUM			4,499,123	- 2,848,700	- 2,877,126	- 3,047,679	- 3,076,104	- 3,144,709	- 3,164,743	- 3,164,743	- 3,254,563	- 3,307,472	- 3,409,889	- 3,487,089	- 3,639,030	- 3,714,153	- 3,785,365	- 4,141,422	- 4,473,868	- 4,503,780	- 4,835,427	- 4,835,427	- 4,835,427	- 4,835,427	- 4,835,427	4,499,123
FC ACCION	VAN @Ke=11%			368,528																							
FC ACCION	TIR			12.7%																							
FC ACCION	TIRM (f@11%, r@9%)			11.20%																							

Nota. Elaboración propia.

5.9. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se ha elaborado desde la perspectiva del flujo de caja del accionista, relevante para la toma de decisiones de inversión. En el escenario base actual, el proyecto presenta indicadores financieros favorables; como resultado del flujo de caja del accionista, se tiene un VAN de 0.37 millones USD (descontado al $K_e=11\%$), una TIR (tasa interna de retorno) del 12.7% y una TIRM (modificada) del 11.2% (considerando financiamiento al 11% y reinversión al 8%). A partir de estos valores, se evalúa cómo diversas variables críticas afectan estos indicadores.

5.9.1. Sensibilidad a Costos de Construcción y Terreno

El proyecto mantiene una TIRM superior al 10% ante incrementos del costo del terreno, pero se vuelve inviable (VAN negativo) cuando el costo de construcción se eleva en 15%. Asimismo, para mantener los niveles de rentabilidad actuales, por cada incremento en 7.5% en costo de construcción, el costo de terreno tendría que bajar más del 15%. Este análisis evidencia que el control de los costos de construcción es realmente crítico para la rentabilidad del proyecto.

Figura 96

Sensibilidad a Costos de Construcción y Terreno

FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA ($K_e=11\%$)										FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA ($K_e=11\%$)									
TIRM (f@11%, r@9%)										VAN									
COSTO DE CONSTRUCCIÓN x m2										COSTO DE CONSTRUCCIÓN x m2									
465 510 555 600 645 690 735										465 510 555 600 645 690 735									
326 357 389 420 452 483 515										326 357 389 420 452 483 515									
11.2% -22.5% -15.0% -7.5% 0.0% 7.5% 15.0% 22.5%										0.37M -22.5% -15.0% -7.5% 0.0% 7.5% 15.0% 22.5%									
COSTO TERRENO	1,955	-15%	15.9%	14.9%	13.8%	12.3%	10.8%	9.2%	7.4%	1,955	-15%	2.45M	1.86M	1.39M	0.79M	0.19M	-0.41M	-1.04M	
	2,070	-10%	15.5%	14.5%	13.4%	11.9%	10.4%	8.9%	7.1%	2,070	-10%	2.33M	1.94M	1.27M	0.65M	0.05M	-0.55M	-1.18M	
	2,185	-5%	15.1%	14.2%	13.0%	11.6%	10.1%	8.5%	6.8%	2,185	-5%	2.21M	1.82M	1.12M	0.51M	-0.09M	-0.69M	-1.32M	
	2,300	0%	14.7%	13.8%	12.6%	11.2%	9.7%	8.2%	6.4%	2,300	0%	2.09M	1.70M	0.98M	0.37M	-0.23M	-0.83M	-1.46M	
	2,415	5%	14.3%	13.5%	12.3%	10.8%	9.4%	7.9%	6.1%	2,530	10%	1.85M	1.46M	0.88M	0.08M	-0.52M	-1.12M	-1.75M	
	2,530	10%	14.0%	13.1%	11.9%	10.5%	9.1%	7.5%	5.8%	2,760	20%	1.61M	1.22M	0.60M	-0.20M	-0.80M	-1.40M	-2.03M	
	2,645	15%	13.6%	12.8%	11.6%	10.2%	8.8%	7.2%	5.5%	2,983	30%	1.38M	0.94M	0.32M	-0.31M	-1.08M	-1.68M	-2.31M	
	2,760	20%	13.3%	12.5%	11.2%	9.9%	8.4%	7.0%	5.3%	3,220	40%	1.13M	0.65M	0.03M	-0.61M	-1.23M	-1.97M	-2.60M	

Nota. Elaboración propia.

Figura 98

Sensibilidad al precio de alquiler de Comercio y Costo del Terreno

FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA (Ke=11%) TIRM (f@11%, r@9%)										FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA (Ke=11%) VAN										
ALQUILER COMER x m2										ALQUILER COMER x m2										
COSTO TERRENO										COSTO TERRENO										
	27	29	30	31.75	33	35	37			27	29	30	31.75	33	35	37				
	11.2%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%		0.37M	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%			
1,955	-15%	9.0%	10.2%	11.3%	12.3%	13.3%	14.2%	14.9%		1,955	-15%	-0.46M	-0.04M	0.38M	0.79M	1.21M	1.60M	1.95M		
2,070	-10%	8.6%	9.8%	10.9%	11.9%	12.9%	13.8%	14.5%		2,070	-10%	-0.60M	-0.18M	0.24M	0.65M	1.07M	1.48M	1.83M		
2,185	-5%	8.3%	9.5%	10.5%	11.6%	12.5%	13.5%	14.2%		2,185	-5%	-0.74M	-0.32M	0.09M	0.51M	0.93M	1.36M	1.71M		
2,300	0%	7.9%	9.1%	10.2%	11.2%	12.1%	13.1%	13.8%		2,300	0%	-0.88M	-0.47M	-0.05M	0.37M	0.79M	1.22M	1.59M		
2,415	5%	7.6%	8.8%	9.8%	10.8%	11.8%	12.7%	13.5%		2,415	5%	-1.03M	-0.61M	-0.19M	0.23M	0.64M	1.07M	1.47M		
2,530	10%	7.3%	8.4%	9.5%	10.5%	11.4%	12.4%	13.2%		2,530	10%	-1.17M	-0.75M	-0.33M	0.08M	0.50M	0.93M	1.35M		
2,645	15%	7.0%	8.1%	9.2%	10.2%	11.1%	12.0%	12.8%		2,645	15%	-1.31M	-0.89M	-0.48M	-0.06M	0.36M	0.79M	1.21M		
2,760	20%	6.7%	7.8%	8.9%	9.9%	10.8%	11.7%	12.5%		2,760	20%	-1.45M	-1.03M	-0.62M	-0.20M	0.22M	0.65M	1.07M		

Nota. Elaboración propia.

5.9.4. Sensibilidad al Costo por IFM y Costo del Terreno

El proyecto puede tolerar incrementos menores al 7.5% en el costo de IFM, manteniendo una VAN positiva siempre que el costo del terreno no varíe. Sin embargo, con incrementos del 15% o superiores, el VAN se vuelve negativo a menos que el costo del terreno se reduzca significativamente; lo que evidencia la alta sensibilidad el proyecto frente a variaciones del costo de IFM.

Figura 99

Sensibilidad al Costo por IFM y Costo del Terreno

FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA (Ke=11%) TIRM (f@11%, r@9%)										FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA (Ke=11%) VAN										
COSTO IFM x m2										COSTO IFM x m2										
COSTO TERRENO										COSTO TERRENO										
	23.3	25.5	27.8	30.0	32.3	34.5	36.8			23.3	25.5	27.8	30.0	32.3	34.5	36.8				
	11.2%	-22.5%	-15.0%	-7.5%	0.0%	7.5%	15.0%	22.5%		0.37M	-22.5%	-15.0%	-7.5%	0.0%	7.5%	15.0%	22.5%			
1,955	-15%	15.1%	14.3%	13.4%	12.3%	11.2%	10.0%	8.7%		1,955	-15%	2.05M	1.67M	1.25M	0.79M	0.34M	-0.11M	-0.56M		
2,070	-10%	14.8%	14.0%	13.0%	11.9%	10.8%	9.6%	8.3%		2,070	-10%	1.92M	1.55M	1.11M	0.65M	0.20M	-0.25M	-0.71M		
2,185	-5%	14.4%	13.6%	12.6%	11.6%	10.5%	9.3%	8.0%		2,185	-5%	1.80M	1.43M	0.96M	0.51M	0.06M	-0.39M	-0.85M		
2,300	0%	14.0%	13.2%	12.2%	11.2%	10.1%	8.9%	7.6%		2,300	0%	1.68M	1.29M	0.82M	0.37M	-0.08M	-0.54M	-0.99M		
2,415	5%	13.7%	12.9%	11.9%	10.8%	9.8%	8.6%	7.3%		2,415	5%	1.44M	1.01M	0.54M	0.08M	-0.37M	-0.69M	-1.16M		
2,530	10%	13.4%	12.5%	11.5%	10.5%	9.4%	8.3%	7.0%		2,530	10%	1.18M	0.72M	0.25M	-0.20M	-0.51M	-0.97M	-1.44M		
2,645	15%	13.1%	12.2%	11.2%	10.2%	9.1%	7.9%	6.7%		2,645	15%	0.90M	0.45M	0.16M	-0.31M	-0.78M	-1.25M	-1.72M		
2,760	20%	12.7%	11.8%	10.9%	9.9%	8.8%	7.6%	6.4%		2,760	20%	0.82M	0.35M	-0.13M	-0.61M	-1.07M	-1.54M	-2.01M		

Nota. Elaboración propia.

5.9.5. Sensibilidad a la vacancia y al alquiler

Con respecto a la vivienda y al comercio, se puede soportar una reducción de hasta 4% en el alquiler manteniendo un VAN positivo, siempre que los niveles de vacancia no aumenten. Asimismo, sin variar los precios, el proyecto mantiene su viabilidad con el VAN positivo bajo ramp-ups con niveles de vacancia hasta casi 40% más intensos que los planeados.

Por un lado, para el comercio, con una reducción del 10% en precio de alquiler, los niveles de vacancia deberían ser al menos 40% más bajos para mantener un VAN positivo. Por otro lado, para la vivienda, con una reducción del 10% del precio de alquiler, los niveles de vacancia deberían ser 60% más bajos para mantener un VAN positivo. Por tal, se deduce que la sensibilidad crítica está frente a variaciones precios de alquiler de vivienda y comercio.

Figura 100

Sensibilidad a la vacancia y al alquiler

FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA (Ke=11%) TIRM (f@11%, r@9%)										FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA (Ke=11%) VAN									
ALQUILER DPTO PROM										ALQUILER DPTO PROM									
485 514 542 571 599 628 657										485 514 542 571 599 628 657									
ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp
up-1	up-2	up-3	up-4	up-1	up-2	up-3	up-4	up-1	up-2	up-1	up-2	up-3	up-4	up-1	up-2	up-3	up-4	up-1	up-2
VACANCIA										VACANCIA									
10%	7%	5%	2%	11.2%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	7%	5%	2%	0.37M	-15%	-10%	-5%	0%	5%
14%	11%	7%	4%	-60%	9.5%	10.7%	11.8%	12.8%	13.7%	34%	24%	14%	4%	-60%	-0.30M	0.16M	0.62M	1.10M	1.52M
19%	14%	10%	5%	-40%	9.0%	10.2%	11.3%	12.4%	13.3%	35%	25%	15%	5%	-40%	-0.50M	-0.04M	0.42M	0.89M	1.34M
24%	18%	12%	6%	-20%	8.4%	9.6%	10.7%	11.8%	12.8%	36%	26%	16%	6%	-20%	-0.72M	-0.27M	0.18M	0.63M	1.09M
29%	22%	14%	7%	0%	7.7%	9.0%	10.1%	11.2%	12.2%	37%	27%	17%	7%	0%	-0.96M	-0.52M	-0.07M	0.37M	0.81M
34%	25%	17%	8%	20%	7.1%	8.4%	9.6%	10.7%	11.7%	38%	28%	18%	8%	20%	-1.16M	-0.72M	-0.28M	0.16M	0.60M
38%	29%	19%	10%	40%	6.3%	7.7%	9.0%	10.1%	11.1%	40%	30%	20%	10%	40%	-1.41M	-0.95M	-0.52M	-0.09M	0.34M
				60%	5.7%	7.1%	8.4%	9.6%	10.6%					60%	-1.59M	-1.17M	-0.72M	-0.29M	0.14M
ALQUILER COMER x m2										ALQUILER COMER x m2									
27 29 30 32 33 35 37										27 29 30 32 33 35 37									
ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp	ramp
up-1	up-2	up-3	up-4	up-1	up-2	up-3	up-4	up-1	up-2	up-1	up-2	up-3	up-4	up-1	up-2	up-3	up-4	up-1	up-2
VACANCIA										VACANCIA									
10%	7%	5%	2%	11.2%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	7%	5%	2%	0.37M	-15%	-10%	-5%	0%	5%
14%	11%	7%	4%	-60%	9.7%	10.8%	11.8%	12.8%	13.7%	34%	24%	14%	4%	-60%	-0.22M	0.21M	0.65M	1.10M	1.50M
19%	14%	10%	5%	-40%	9.2%	10.3%	11.4%	12.4%	13.3%	35%	25%	15%	5%	-40%	-0.41M	0.01M	0.44M	0.89M	1.31M
24%	18%	12%	6%	-20%	8.6%	9.8%	10.8%	11.8%	12.8%	36%	26%	16%	6%	-20%	-0.64M	-0.22M	0.20M	0.63M	1.07M
29%	22%	14%	7%	0%	7.9%	9.1%	10.2%	11.2%	12.1%	37%	27%	17%	7%	0%	-0.88M	-0.47M	-0.05M	0.37M	0.79M
34%	25%	17%	8%	20%	7.4%	8.6%	9.7%	10.7%	11.7%	38%	28%	18%	8%	20%	-1.08M	-0.66M	-0.25M	0.16M	0.57M
38%	29%	19%	10%	40%	6.6%	7.9%	9.0%	10.1%	11.1%	40%	30%	20%	10%	40%	-1.33M	-0.90M	-0.49M	-0.09M	0.32M
				60%	6.0%	7.3%	8.5%	9.6%	10.6%					60%	-1.51M	-1.09M	-0.69M	-0.29M	0.11M

Nota. Elaboración propia.

5.9.6. Sensibilidad al CAP Rate

El proyecto es extremadamente sensible a las variaciones en el cap rate utilizado para valorizar el activo al final del periodo de inversión. Un incremento del 20% en el CAP Rate deteriora dramáticamente los indicadores financieros, haciendo el proyecto inviable sin

posibilidad de compensación mediante ajustes en otras variables. Esta alta sensibilidad evidencia el riesgo estructural del proyecto ante las condiciones del mercado al momento de la venta del activo, lo que subraya la importancia crítica de una diferenciación frente al resto del mercado y una necesidad de posicionarse en la mente del target, de manera tal que la venta del activo esté acompañada por un valor intangible diferenciador: la marca y su cultura.

Figura 101

Sensibilidad al CAP Rate, el alquiler y el terreno

FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA (Ke=11%) TIRM (f@11%, r@9%)										FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA (Ke=11%) VAN									
ALQUILER DPTO PROM										ALQUILER DPTO PROM									
485 514 542 571 599 628 657										485 514 542 571 599 628 657									
11.2% -15% -10% -5% 0% 5% 10% 15%										0.37M -15% -10% -5% 0% 5% 10% 15%									
CAP RATE	3.0%	-30%	15.2%	16.0%	16.8%	17.6%	18.3%	19.1%	19.7%	3.0%	-30%	2.45M	2.95M	3.44M	3.94M	4.43M	4.95M	5.45M	
	3.5%	-20%	12.9%	13.8%	14.6%	15.4%	16.2%	16.9%	17.6%	3.5%	-20%	1.18M	1.63M	2.07M	2.51M	2.96M	3.42M	3.87M	
	3.9%	-10%	10.3%	11.4%	12.5%	13.4%	14.2%	15.0%	15.7%	3.9%	-10%	-0.01M	0.47M	0.96M	1.41M	1.81M	2.24M	2.64M	
	4.3%	0%	7.7%	9.0%	10.1%	11.2%	12.2%	13.2%	14.0%	4.3%	0%	-0.96M	-0.52M	-0.07M	0.37M	0.81M	1.27M	1.65M	
	4.8%	10%	5.1%	6.5%	7.8%	9.0%	10.1%	11.1%	12.1%	4.8%	10%	-1.74M	-1.33M	-0.92M	-0.51M	-0.10M	0.33M	0.74M	
	5.2%	20%	2.4%	4.0%	5.4%	6.7%	7.9%	9.1%	10.1%	5.2%	20%	-2.38M	-2.00M	-1.62M	-1.24M	-0.85M	-0.46M	-0.08M	
	5.7%	30%	-0.6%	1.3%	2.9%	4.4%	5.8%	7.0%	8.2%	5.7%	30%	-2.93M	-2.57M	-2.21M	-1.85M	-1.49M	-1.12M	-0.76M	
6.1%	40%	-4.0%	-1.7%	0.3%	2.0%	3.5%	5.0%	6.2%	6.1%	40%	-3.40M	-3.06M	-2.72M	-2.38M	-2.04M	-1.69M	-1.35M		

ALQUILER COMER x m2										ALQUILER COMER x m2									
27 29 30 32 33 35 37										27 29 30 32 33 35 37									
11.2% -15% -10% -5% 0% 5% 10% 15%										0.37M -15% -10% -5% 0% 5% 10% 15%									
CAP RATE	3.0%	-30%	15.3%	16.1%	16.9%	17.6%	18.3%	19.0%	19.6%	3.0%	-30%	2.54M	3.00M	3.47M	3.94M	4.40M	4.90M	5.37M	
	3.5%	-20%	13.1%	13.9%	14.7%	15.4%	16.1%	16.9%	17.5%	3.5%	-20%	1.27M	1.68M	2.10M	2.51M	2.93M	3.37M	3.79M	
	3.9%	-10%	10.5%	11.5%	12.5%	13.4%	14.2%	14.9%	15.6%	3.9%	-10%	0.07M	0.53M	0.98M	1.41M	1.78M	2.19M	2.57M	
	4.3%	0%	7.9%	9.1%	10.2%	11.2%	12.1%	13.1%	13.8%	4.3%	0%	-0.88M	-0.47M	-0.05M	0.37M	0.79M	1.22M	1.59M	
	4.8%	10%	5.3%	6.6%	7.9%	9.0%	10.0%	11.0%	11.9%	4.8%	10%	-1.67M	-1.28M	-0.89M	-0.51M	-0.12M	0.28M	0.67M	
	5.2%	20%	2.6%	4.1%	5.5%	6.7%	7.9%	9.0%	9.9%	5.2%	20%	-2.32M	-1.96M	-1.60M	-1.24M	-0.88M	-0.50M	-0.14M	
	5.7%	30%	-0.3%	1.5%	3.0%	4.4%	5.7%	6.9%	8.0%	5.7%	30%	-2.87M	-2.53M	-2.19M	-1.85M	-1.52M	-1.16M	-0.83M	
6.1%	40%	-3.6%	-1.5%	0.4%	2.0%	3.5%	4.8%	6.0%	6.1%	40%	-3.34M	-3.02M	-2.70M	-2.38M	-2.06M	-1.73M	-1.41M		

COSTO DE TERRENO										COSTO DE TERRENO									
1,955 2,070 2,185 2,300 2,415 2,530 2,645										1,955 2,070 2,185 2,300 2,530 2,760 2,983									
11.2% -15% -10% -5% 0% 5% 10% 15%										0.37M -15% -10% -5% 0% 10% 20% 30%									
CAP RATE	3.0%	-30%	18.7%	18.3%	17.9%	17.6%	17.2%	16.9%	16.6%	3.0%	-30%	4.30M	4.18M	4.06M	3.94M	3.69M	3.45M	3.53M	
	3.5%	-20%	16.5%	16.1%	15.8%	15.4%	15.1%	14.8%	14.5%	3.5%	-20%	2.88M	2.75M	2.63M	2.51M	2.27M	2.03M	2.05M	
	3.9%	-10%	14.4%	14.1%	13.7%	13.4%	13.1%	12.8%	12.4%	3.9%	-10%	1.77M	1.65M	1.53M	1.41M	1.15M	0.87M	0.80M	
	4.3%	0%	12.3%	11.9%	11.6%	11.2%	10.8%	10.5%	10.2%	4.3%	0%	0.79M	0.65M	0.51M	0.37M	0.08M	-0.20M	-0.31M	
	4.8%	10%	10.1%	9.7%	9.3%	9.0%	8.6%	8.3%	8.0%	4.8%	10%	-0.08M	-0.22M	-0.37M	-0.51M	-0.79M	-1.08M	-1.22M	
	5.2%	20%	7.8%	7.4%	7.1%	6.7%	6.4%	6.1%	5.7%	5.2%	20%	-0.81M	-0.95M	-1.09M	-1.24M	-1.52M	-1.81M	-1.98M	
	5.7%	30%	5.5%	5.1%	4.8%	4.4%	4.1%	3.8%	3.5%	5.7%	30%	-1.43M	-1.57M	-1.71M	-1.85M	-2.14M	-2.42M	-2.62M	
6.1%	40%	3.1%	2.7%	2.4%	2.0%	1.7%	1.4%	1.1%	6.1%	40%	-1.96M	-2.10M	-2.24M	-2.38M	-2.67M	-2.95M	-3.17M		

Nota. Elaboración propia.

Si el IGV solo se aplicara a la venta del activo final y no al alquiler de vivienda y comercio, el proyecto podría soportar un incremento del 20% en el CAP Rate, manteniendo indicadores financieros positivo. Esto evidencia que la estructura tributaria actual sobre los

alquileres representa una barrera significativa para la resiliencia financiera del proyecto frente a fluctuaciones en las condiciones de mercado al momento de la venta del activo.

Figura 102

Sensibilidad al CAP Rate en escenario sin IGV

FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA (Ke=11%) TIRM (f@11%, r@9%)									FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA (Ke=11%) VAN								
IGV ALQUILER									IGV ALQUILER								
0.0% 3.0% 6.0% 9.0% 12.0% 15.0% 18.0%									0.0% 3.0% 6.0% 9.0% 12.0% 15.0% 18.0%								
	11.2%	-100%	-83%	-67%	-50%	-33%	-17%	0%	0.37M	-100%	-83%	-67%	-50%	-33%	-17%	0%	
3.0%	-30%	19.9%	19.5%	19.1%	18.7%	18.3%	18.0%	17.6%	3.0%	-30%	5.70M	5.38M	5.07M	4.77M	4.47M	4.20M	3.94M
3.5%	-20%	17.8%	17.4%	17.0%	16.6%	16.2%	15.8%	15.4%	3.5%	-20%	4.09M	3.80M	3.52M	3.26M	2.99M	2.74M	2.51M
3.9%	-10%	15.9%	15.5%	15.1%	14.7%	14.2%	13.8%	13.4%	3.9%	-10%	2.83M	2.57M	2.32M	2.09M	1.83M	1.62M	1.41M
4.3%	0%	14.2%	13.8%	13.3%	12.8%	12.3%	11.7%	11.2%	4.3%	0%	1.83M	1.59M	1.36M	1.10M	0.84M	0.60M	0.37M
4.8%	10%	12.5%	11.9%	11.3%	10.7%	10.1%	9.5%	9.0%	4.8%	10%	0.94M	0.67M	0.42M	0.17M	-0.07M	-0.29M	-0.51M
5.2%	20%	10.6%	9.9%	9.3%	8.7%	8.0%	7.4%	6.7%	5.2%	20%	0.11M	-0.14M	-0.38M	-0.60M	-0.83M	-1.04M	-1.24M
5.7%	30%	8.7%	8.0%	7.3%	6.7%	5.9%	5.2%	4.4%	5.7%	30%	-0.59M	-0.83M	-1.05M	-1.26M	-1.47M	-1.67M	-1.85M
6.1%	40%	6.9%	6.1%	5.3%	4.6%	3.7%	2.9%	2.0%	6.1%	40%	-1.19M	-1.41M	-1.62M	-1.82M	-2.02M	-2.21M	-2.38M

Nota. Elaboración propia.

5.9.7. Sensibilidad a Intereses Financieros y Costos de Construcción

La combinación de costos financieros y constructivos afecta directamente la rentabilidad. El escenario base es más sensible a incrementos en los costos de construcción que a variaciones en la tasa de interés. Si los costos de construcción aumentan en más del 5%, manteniendo la tasa de interés a la construcción actual, el proyecto se torna inviable. La zona crítica se alcanza con incrementos superiores al 22.5% en costos de construcción, donde el VAN se torna negativo incluso con condiciones financieras favorables.

En contraste, la limitación de deducibilidad de intereses (30% del EBITDA del año previo) tiene un impacto menor debido a su estructura temporal y la concentración de resultados en la venta final. Las variables comerciales (precio de alquiler de departamentos y comercios) son palancas estratégicas más potentes para la viabilidad financiera que las restricciones tributarias sobre intereses.

Figura 105

Escenarios con variación en límite de deducción de intereses

FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA (Ke=11%) TIRM (f@11%, r@9%)									FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA (Ke=11%) VAN								
ALQUILER COMER x m2									ALQUILER COMER x m2								
27 29 30 32 33 35 37									27 29 30 32 33 35 37								
DEDUCC INTER PERÚ	3%	11.2%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	0.37M	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
	12%	-90%	7.7%	8.9%	10.0%	11.0%	12.0%	12.8%	13.5%	-90%	-0.95M	-0.54M	-0.12M	0.29M	0.70M	1.08M	1.41M
	21%	-30%	7.9%	9.0%	10.1%	11.1%	12.1%	13.0%	13.7%	-30%	-0.90M	-0.49M	-0.07M	0.34M	0.76M	1.18M	1.53M
	30%	0%	7.9%	9.1%	10.2%	11.2%	12.1%	13.1%	13.8%	0%	-0.88M	-0.47M	-0.05M	0.37M	0.79M	1.22M	1.59M
	45%	50%	8.0%	9.2%	10.3%	11.3%	12.2%	13.2%	14.0%	50%	-0.85M	-0.43M	-0.01M	0.41M	0.83M	1.27M	1.67M
	60%	100%	8.1%	9.3%	10.4%	11.4%	12.3%	13.3%	14.1%	100%	-0.81M	-0.39M	0.03M	0.45M	0.87M	1.32M	1.74M
	75%	150%	8.2%	9.4%	10.5%	11.5%	12.4%	13.4%	14.2%	150%	-0.78M	-0.35M	0.07M	0.49M	0.91M	1.37M	1.79M
	90%	200%	8.3%	9.5%	10.6%	11.6%	12.5%	13.5%	14.3%	200%	-0.74M	-0.32M	0.11M	0.53M	0.95M	1.42M	1.85M
	DEDUCC INTER PERÚ																

Nota. Elaboración propia.

5.10. Conclusiones del Capítulo

La programación en 77 meses con fases claramente definidas (diseño de 9 meses, construcción de 20 meses y operación con 4 ramp-ups) ofrece un marco temporal realista y alineado con las mejores prácticas del mercado inmobiliario peruano. Los hitos críticos del cronograma (compra del terreno en mes 0, inicio de construcción en mes 10, inicio de marketing en mes 18, inicio de operaciones en mes 30 y venta del activo en mes 77) facilitan la planificación de flujos y la gestión de expectativas de los stakeholders.

La distribución de la inversión total de 14.2 millones USD (sin IGV), principalmente por el costo directo (57%), el terreno (20%), gastos operativos (13%), costo indirecto (9%) y mobiliario de amenidades (1%); refleja un balance adecuado entre componentes fijos y variables, permitiendo estabilidad financiera y flexibilidad ante fluctuaciones del mercado. El

terreno representa una inversión de 2,300 USD/m² que, con una superficie de 1,200m² y otros gastos asociados, totaliza 2.8 millones USD; mientras que los costos directos por construcción se calculan con factores diferenciados de 600 USD/m² para áreas sobre nivel peatonal y 420 USD/m² para sótanos.

El esquema de financiamiento con 67.2% de deuda para construcción (9.89 millones USD) y 32.8% de capital accionista optimiza el uso del capital, potenciando los retornos sin comprometer excesivamente la capacidad financiera. La distribución del capital accionista entre promotor (30%) y compañía asociada (70%) diversifica el riesgo y aporta solidez institucional. El WACC resultante de 9.1% demuestra un equilibrio eficiente entre el costo de deuda (11%) y el costo de capital propio (11 % según CAPM), incorporando adecuadamente la prima de riesgo país (1.46%) y la estructura de financiamiento específica del proyecto.

La estructura de ingresos contempla cuatro periodos de ramp-up con vacancias decrecientes (36%, 26%, 16% y 6%), generando ingresos acumulados de 4.77 millones USD por alquileres y 22.1 millones USD por la venta del activo.

El modelo de ingresos diversificado entre alquileres residenciales (tres tipologías de departamentos con precios desde 375USD hasta 773 USD mensuales), comerciales (2,035m² a 31.75 USD/m² representando más del 50% de ingresos) y estacionamientos (31 unidades a 95 USD mensuales), sumado a la venta final del activo estabilizado por 22.1 millones USD (calculado con un CAP Rate de 4.3%) resulta en un EBITDA acumulado de 12.9 millones USD y EBIT acumulado de 10.5 millones USD (tras aplicar depreciaciones y amortizaciones).

La implementación del RERA-IGV permite recuperar anticipadamente este impuesto durante la etapa preoperativa, mejorando significativamente los flujos iniciales y reduciendo la necesidad de financiamiento adicional, lo que representa una ventaja competitiva en términos de gestión tributaria. Este régimen especial, permite inyectar 1.47 millones USD de liquidez en la etapa preoperativa del proyecto.

Las estrategias de depreciación al 5% anual para el edificio, 10% para mobiliario, amortización de gastos preoperativos en 3 años, deducción limitada de intereses y -sobre todo- compensación de pérdidas bajo la modalidad "b", permiten optimizar la carga tributaria, reduciendo la base imponible significativamente.

Los tres enfoques de flujo de caja analizados confirman la solidez del proyecto, con un VAN económico de 1.36 millones USD (WACC 9.1%), VAN financiero de 1.02 millones USD y VAN del accionista de 0.37 millones USD (K_e 11%), demostrando que la estructuración financiera potencia los retornos en todas las perspectivas. La TIR del accionista alcanza un 12.7% y la TIRM (más realista considerando la asimetría de flujos) llega al 11.2%, ambas superiores al costo de capital exigido. La inversión máxima acumulada para los accionistas se reduce significativamente a 4.84 millones USD, gracias al apalancamiento financiero, mientras que al final del proyecto el retorno acumulado alcanza 4.50 millones USD.

El análisis de sensibilidad desde la perspectiva del flujo de caja del accionista revela que el proyecto es sensible a variaciones en múltiples variables críticas, lo que constituye un riesgo significativo a gestionar. Si bien mantiene indicadores favorables en el escenario base (VAN de 0.37 millones USD, TIR de 12.7% y TIRM de 11.2%), estos se deterioran rápidamente ante cambios moderados en variables clave. Las variables más críticas son el costo de construcción, los precios de alquiler de departamentos y los precios de alquiler comercial. Para mitigar estos riesgos, resulta imperativo implementar una estrategia agresiva de posicionamiento de marca que establezca el proyecto como un referente cultural diferenciado en el mercado inmobiliario limeño, capaz de sostener los niveles de precio proyectados.

El análisis de sensibilidad a niveles de vacancia y precios de alquiler muestra comportamientos asimétricos que exigen estrategias diferenciadas. Para vivienda, si bien el proyecto mantiene viabilidad incluso con ramp-ups 40% más intensos manteniendo precios, cualquier reducción del 10% en precios requiere niveles de ocupación altos para conservar

indicadores positivos. En el componente comercial, la sensibilidad es aún mayor, soportando reducciones máximas de casi 5% en alquiler antes de tornarse inviable. Esta vulnerabilidad exige un plan comercial que atraiga locatarios de alto perfil dispuestos a pagar el premium establecido para locales comerciales, ofreciendo exclusividad y sinergia con el concepto diferenciador del proyecto; y para los apartamentos, la estrategia debe enfocarse en generar una comunidad con sentido de pertenencia que justifique el precio superior.

El proyecto presenta gran sensibilidad al CAP Rate utilizado para valorizar el activo al final del periodo de inversión, constituyendo su mayor vulnerabilidad estructural. Un incremento del 20% deteriora dramáticamente los indicadores financieros sin posibilidad de compensación mediante ajustes en otras variables. Frente a esto, resulta esencial desarrollar un valor intangible diferenciador mediante una gestión profesional que trascienda el aspecto físico del activo. Esto requiere desarrollar una marca reconocible con una propuesta cultural única en el mercado inmobiliario de Lima, generando una comunidad integrada entre residentes y comercios de alto perfil que eleve el valor percibido del conjunto. La gestión activa de esta cultura diferenciada y el mantenimiento de altos estándares durante todo el periodo operativo garantizarán que el activo sea percibido como premium al momento de su venta, asegurando la aplicación de un CAP Rate favorable.

La combinación de costos financieros y constructivos muestra que el proyecto es más sensible a incrementos en los costos de construcción que a variaciones en la tasa de interés, volviéndose inviable con incrementos superiores al 5%. Esta vulnerabilidad crítica demanda una estrategia triple de mitigación: primero, implementar procesos rigurosos de ingeniería de valor desde la etapa de diseño, sin comprometer los atributos diferenciales del producto; segundo, establecer contratos con subcontratistas clave con precios garantizados para los componentes más significativos; y tercero, desarrollar un sistema de control presupuestario con indicadores de alerta temprana que permita identificar desviaciones antes que impacten

críticamente el proyecto. Paralelamente, las variables comerciales (precio de alquiler de departamentos y comercios) constituyen palancas estratégicas vitales para la viabilidad financiera, lo que refuerza la necesidad de cultivar un posicionamiento diferencial desde las primeras etapas del marketing para justificar y sostener los niveles de precio proyectados, apuntando a segmentos de mercado con disposición a pagar un premium por una experiencia residencial y comercial superior.



Capítulo VI: Conclusiones Finales

6.1. Contexto General

El proyecto "Huatica Jesús María" surge como respuesta a las transformaciones demográficas y culturales de Lima Metropolitana, aprovechando estratégicamente el aumento de hogares unipersonales (34% en 2023) y la disminución de la tasa de fecundidad (1.4 hijos por mujer). Esta evolución configura una clara oportunidad para desarrollar un concepto habitacional innovador que satisface las necesidades de jóvenes profesionales económicamente activos, con preferencias habitacionales distintas a generaciones anteriores.

La propuesta incorpora el bagaje histórico-cultural del territorio limeño como elemento diferenciador, transformando al residente de simple usuario a heredero de una tradición territorial milenaria. Este enfoque rescata la evolución del territorio desde los sistemas de canales prehispánicos hasta las tipologías habitacionales contemporáneas, generando un sentido de pertenencia y comunidad que responde a las aspiraciones de una generación que busca experiencias significativas sobre la posesión de bienes.

6.2. Contexto Específico

El emplazamiento estratégico en una manzana triangular de 1,200m² en la Av. Mariátegui, en el límite del "Damero Comercial" de Jesús María, representa una oportunidad excepcional para desarrollar un edificio multifamily de uso mixto que optimiza el suelo urbano en una centralidad consolidada. La configuración del terreno y su ubicación contigua a dos ciclovías existentes permiten desarrollar una arquitectura distintiva que responde simultáneamente al déficit habitacional y a la demanda de espacios comerciales de proximidad en una zona con baja vacancia (1.9%) y crecimiento sostenido de precios (9% en 2023).

El valor histórico-cultural del emplazamiento, ubicado sobre una antigua ruta que conectaba importantes infraestructuras prehispánicas relacionadas con el canal Huatica, otorga un potencial diferenciador único que se complementa con el aprovechamiento de la normativa

urbanística (zonificación "Comercio Zonal") para un edificio de hasta 17 pisos. Estas condiciones responden perfectamente a las tendencias del mercado inmobiliario local, donde se observa un crecimiento significativo en la demanda de departamentos de un dormitorio (del 10% al 24% entre 2016-2024) y un perfil demográfico favorable en Jesús María (46% habitantes entre 18-49 años, 30% con educación universitaria completa).

6.3. Plan de Marketing

La estrategia de marketing desarrolla una propuesta de valor diferenciada sustentada en un análisis riguroso TAM-SAM-SOM, identificando precisamente a profesionales con título universitario de 25-44 años, adecuadamente empleados, con ingresos superiores a 5,000 soles mensuales y sin dependientes. Este target, correspondiente a los arquetipos del "Explorador" y "Creador", busca fundamentalmente desarrollo personal, conectividad y experiencias significativas, alineándose perfectamente con la propuesta del proyecto de crear "una atmósfera dinámica que integra cultura local, autenticidad comunitaria y servicios flexibles donde el residente vive las mejores historias de Lima".

El nombre "Huatica Jesús María" y slogan "Vive una historia" cristalizan la identidad cultural diferenciadora del proyecto, comunicada mediante una estrategia omnicanal que integra presencia digital y física. La estructura de precios (12.2 USD/m² para residencias y 31.75 USD/m² para espacios comerciales) posiciona al proyecto en un segmento aspiracional accesible, mientras el enfoque en posventa como canal estratégico para retención garantiza la sostenibilidad comercial a largo plazo.

6.4. Plan Financiero

El plan financiero evidencia la viabilidad del proyecto con indicadores positivos en el escenario base (caja de accionista: VAN de 0.37 millones USD, TIR de 12.7% y TIRM de 11.2%), aunque con alta sensibilidad a variables críticas. La estructura óptima de financiamiento (67.2% deuda para construcción y 32.8% capital accionista) potencia los

retornos mientras reduce la inversión máxima acumulada para los accionistas a 4.84 millones USD, logrando un retorno acumulado de 4.50 millones USD. Esta estructuración financiera, combinada con estrategias de optimización tributaria como el RERA-IGV y la compensación de pérdidas, demuestra la solidez del proyecto desde múltiples perspectivas de análisis.

El análisis de sensibilidad revela vulnerabilidades significativas que exigen estrategias específicas de mitigación. El incremento del 5% en costos de construcción torna inviable el proyecto, mientras que reducciones superiores al 5% en precios de alquiler comercial generan VAN negativo. La asimetría entre componentes residencial y comercial requiere enfoques diferenciados: para vivienda, el proyecto soporta mayor vacancia manteniendo precios, mientras que el componente comercial muestra extrema sensibilidad a las reducciones de precio. La sensibilidad crítica al CAP Rate utilizado en la valorización final (un incremento del 20% deteriora dramáticamente los indicadores) exige desarrollar un valor intangible diferenciador en el mercado inmobiliario limeño.

La implementación estratégica del proyecto requiere un triple enfoque para asegurar su éxito financiero: primero, desarrollar una marca reconocible con propuesta cultural única que justifique y sostenga los precios premium proyectados; segundo, implementar rigurosos procesos de control de costos constructivos, incluyendo ingeniería de valor y contratos con precios garantizados; y tercero, establecer un posicionamiento diferencial que apunte a segmentos de mercado con disposición a pagar un premium por una experiencia residencial y comercial superior. Estas acciones, combinadas con la gestión activa de la cultura diferenciada y altos estándares durante el periodo operativo, garantizarán que el activo sea percibido como premium al momento de su venta, mitigando así la vulnerabilidad estructural identificada en relación al CAP Rate y asegurando la rentabilidad global del proyecto.

6.5. Interrelación de ideas

La intersección entre las transformaciones demográficas identificadas a nivel metropolitano y las características específicas de Jesús María revela una sinergia excepcional entre oferta y demanda. El aumento de hogares unipersonales (34% a nivel Lima) encuentra en Jesús María un entorno ideal, con 46% de habitantes entre 18-49 años y 30% con educación universitaria completa, configurando un ecosistema urbano donde el proyecto responde simultáneamente a tendencias macro y dinámicas locales. Esta convergencia valida la propuesta de un edificio multifamily de uso mixto que optimiza el suelo urbano mientras crea comunidad y sentido de pertenencia en un distrito que ya cuenta con fuerte identidad.

La estrategia de marketing demuestra una comprensión profunda de cómo las transformaciones demográficas se traducen en preferencias específicas de consumo habitacional. El perfil del target como profesionales entre 25-44 años adecuadamente empleados responde directamente al aprovechamiento del bono demográfico (vigente hasta 2045), mientras la propuesta de valor centrada en "una atmósfera dinámica que integra cultura local" conecta perfectamente con la incorporación del bagaje cultural del territorio limeño como elemento diferenciador. Esta coherencia entre análisis contextual y estrategia comercial demuestra un proyecto concebido como respuesta integral a transformaciones sociales identificadas.

La estructura financiera del proyecto refleja una comprensión sofisticada del contexto demográfico y cultural de Lima Metropolitana, capitalizando concretamente el bono demográfico vigente hasta 2045. La proyección de 4 ramp-ups con vacancias decrecientes se fundamenta en la creciente concentración de jóvenes profesionales económicamente activos en el distrito, quienes constituyen el público objetivo ideal para un modelo multifamily. La incorporación del bagaje histórico-cultural del territorio como elemento diferenciador no solo responde a las aspiraciones de autenticidad del target, sino que representa una estrategia

tangible de blindaje contra la sensibilidad al CAP Rate (4.3%) identificada en el análisis financiero. Este valor intangible cultural justifica el posicionamiento premium del activo, permitiendo mantener los precios de alquiler proyectados incluso en escenarios de mayor competencia. Asimismo, la incorporación de una compañía poderosa como accionista mayoritario responde estratégicamente al atractivo que representa participar en un proyecto que captura el valor del cambio demográfico en un distrito consolidado.

La comprensión del contexto territorial nutre directamente la propuesta de valor diferenciadora. El nombre "Huatica Jesús María" y slogan "Vive una historia" no son meros elementos de branding, sino expresiones auténticas del valor histórico-cultural del emplazamiento sobre una antigua ruta que conectaba infraestructuras prehispánicas. Esta coherencia narrativa entre ubicación y comunicación establece una autenticidad que potencia el atractivo comercial frente a alternativas genéricas. Asimismo, la estructura de precios responde con precisión a las dinámicas del mercado local de Jesús María, posicionando al proyecto en un segmento aspiracional que maximiza la absorción comercial.

La configuración triangular del terreno y su ubicación estratégica en el límite del "Damero Comercial" se traducen en una estructura financiera que capitaliza este valor posicional. El modelo de ingresos diversificado entre alquileres residenciales y comerciales (este último representando más del 50% de ingresos) refleja el potencial comercial del emplazamiento, mientras la valorización final del activo (22.1 millones USD calculado con un CAP Rate de 4.3%) captura la apreciación proyectada de esta centralidad urbana consolidada.

La integración entre la estrategia comercial y el modelo financiero garantiza la viabilidad de los supuestos operativos críticos. La estructura de precios calibrada específicamente para el target identificado asegura la vacancia proyectada, mientras la estrategia omnicanal con inicio de marketing desde un año antes de operaciones establece las bases para cumplir con los niveles de ocupación modelados en los ramp-ups. El desarrollo del

branding "Huatica Jesús María" y el slogan "Vive una historia" desde etapas tempranas constituye la base para construir el valor intangible cultural que protege al proyecto contra la sensibilidad al CAP Rate identificada como factor crítico en el análisis financiero. Esta construcción de marca, combinada con la estrategia de posventa enfocada en la retención, apunta directamente a mitigar el riesgo de vacancia identificado como una variable sensible, garantizando la sostenibilidad del EBITDA anual de 1 millón USD que fundamenta la valorización final del activo.

6.6. Diferenciación

El factor diferenciador del proyecto -la integración del bagaje histórico-cultural del territorio limeño como elemento que transforma al residente de simple usuario a heredero de una tradición milenaria- articula todas las dimensiones analizadas. Este concepto no representa únicamente un elemento de diferenciación comercial, sino que configura un modelo habitacional innovador con profundo sentido de pertenencia territorial. La reinterpretación contemporánea de elementos históricos como el canal Huatica en el diseño arquitectónico y paisajístico crea una historia para captar las aspiraciones más profundas de una generación que busca autenticidad y significado en sus elecciones de vida.

La manifestación financiera de este factor diferenciador se evidencia en la capacidad proyectada del activo para mantener vacancias reducidas y generar incrementos en rentas sostenidos en el tiempo, lo que se traduce directamente en la robustez del EBITDA anual de 1 millón USD con el activo estabilizado al 6% de vacancia. Esta dimensión cultural diferenciadora trasciende el análisis financiero convencional, creando un activo inmobiliario con características defensivas frente a ciclos económicos adversos y alta capacidad de apreciación en escenarios favorables. El análisis de sensibilidad revela la criticidad de este factor X particularmente en relación al CAP Rate utilizado para valorizar el activo al final del periodo, evidenciando que el desarrollo de una identidad cultural distintiva y una marca

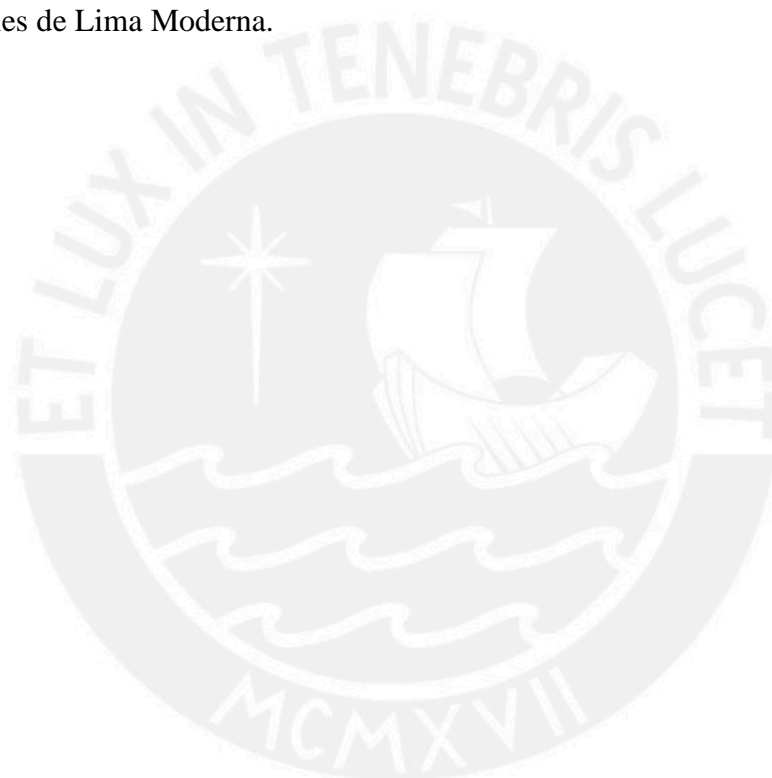
reconocible constituye no solo una ventaja competitiva sino una necesidad estratégica para garantizar la rentabilidad proyectada del proyecto.

6.7. Cierre

El "Plan de negocio de un edificio de usos mixtos en Jesús María, un proyecto inmobiliario modelo para la revalorización de zonas comerciales de Lima Moderna" representa una respuesta integral a las transformaciones estructurales que experimenta Lima Metropolitana, conciliando eficientemente las dimensiones económica, social, cultural y territorial del desarrollo urbano. Su enfoque innovador, combinando uso residencial y comercial en una ubicación estratégica, optimiza el uso del suelo urbano mientras crea un concepto habitacional con profundo sentido de pertenencia territorial. Los indicadores financieros (según flujo de accionista y K_e de 11%: VAN de 0.37 millones USD, TIR de 12.7% y TIRM de 11.2 %) evidencia que esta propuesta de valor resulta en un modelo de negocio viable.

La capacidad del proyecto para satisfacer simultáneamente las necesidades funcionales y aspiraciones de identidad de jóvenes profesionales económicamente activos, mientras contribuye a la revalorización de zonas comerciales de Lima Moderna mediante la atracción y retención de talento joven, lo posiciona como un referente de desarrollo inmobiliario con impacto positivo multidimensional. El análisis de sensibilidad ha permitido identificar con precisión las variables críticas que requieren especial atención durante la implementación: costos de construcción (con un límite crítico de +15%), precios de alquiler comercial (punto de equilibrio en 32 USD/m²), y principalmente el CAP Rate utilizado para la valorización final del activo. Frente a estas vulnerabilidades, resulta esencial implementar estrategias específicas de mitigación que incluyen procesos rigurosos de ingeniería de valor, contratos con precios garantizados para componentes críticos, y sobre todo, el desarrollo de un valor intangible diferenciador a través de una gestión profesional que trascienda el aspecto físico del activo.

En un contexto de transformaciones aceleradas, "Huatica Jesús María" demuestra que la innovación inmobiliaria puede y debe integrar rentabilidad financiera con responsabilidad urbana y social, creando proyectos que no solo generen retornos adecuados para los inversionistas, sino que también enriquezcan el tejido urbano, comercial y cultural de la ciudad. La integración del bagaje histórico-cultural del territorio como elemento diferenciador no solo aporta valor comercial, sino que contribuye a la construcción de una identidad urbana auténtica y sostenible en el tiempo, estableciendo un precedente replicable para la revalorización de otras zonas comerciales de Lima Moderna.



Referencias

- Abarca, E. (2025). *Retail: el creciente mercado de strip centers y malls vecinales que llenan el vacío comercial en Lima y provincias*. Obtenido de Semana Económica: <https://www.semanaeconomica.pe/sectores-empresas/comercio/retail-el-creciente-mercado-de-strip-centers-y-malls-vecinales-que-llenan-el-vacio-comercial-en-lima-y-provincias>
- Agurto, S. (1984). *Lima prehispánica*. Lima: FINANPRO.
- Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú. (2025). *Informe Estadístico Inmobiliario Febrero 2025*. Lima.
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2024). *Niveles Socioeconómicos 2023-2024*.
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. (2021). *La Vivienda en el Perú. Un instrumento para la recuperación económica inclusiva y resiliente*.
- Beltrán, H. (2018). Distribución y riqueza de Asteráceas en las cuencas hidrográficas del departamento de Lima, Perú. *Arnaldoa*.
- Bingswanger. (2023). *La guía inmobiliaria del comercio puerta a calle*. Lima.
- Binswanger. (2024). *Multifamily. Reporte Inmobiliario Lima, 2024*.
- Cámara Peruana de la Construcción. (2023). *Estudio de Demanda Habitacional*. Obtenido de Plataforma del Mercado de Edificaciones: pme.pe
- CCLA. (2024). *Home*. Obtenido de CCLA GRoup: <https://cclagroup.com/en/home-ccla-english/>
- CEPLAN. (2024). *Transformación de las estructuras familiares*. Obtenido de <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t79>
- Colliers. (2022). *The Knowledge Report: Retail 2S 2022. Perú*. Lima.

Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública. (2025). *Perú: Población 2025*. Lima.

Dirección de Ordenamiento e Integración de Centros Poblados del Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento. (2023). *Sistema de Ciudades y Centros Poblados*. Lima, Perú.

DS 12. (2022). *Reglamento de acondicionamiento territorial y planificación urbana del desarrollo urbano sostenible*. Lima: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

DS 22. (2016). *Reglamento de acondicionamiento territorial y desarrollo urbano sostenible*. Lima: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Espinoza, Á. (2024). Déficit habitacional y desafíos para el acceso a la vivienda formal en Perú. *Microfinanzas*, 48-49.

Gobierno Regional de Lima. (2012). *Plan vial departamental participativo - Región Lima 2013-2022*.

Guzmán, C. E. (2012). Historia y vestigios prehispánicos en el trazado virreinal de Lima. En A. L. Giancarlo Palmerio, *Lima. Centro Histórico. Conocimiento y restauración*. (págs. 24-29). Roma: Gangemi Editore.

Guzmán, C. E. (2012). Redescubriendo lima inca. *Arquivisión*.

Instituto Metropolitano de Planificación. (2022). *Plan de Desarrollo Metropolitano de Lima, PLANMET 2040*. Lima.

Instituto Metropolitano de Planificación. (2025). Obtenido de Sistema de Información Metropolitana Visores: <https://portal.imp.gob.pe/sim/sim-visores/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Tipos y ciclos de vida de los hogares*. Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Características de las viviendas particulares y los hogares. Acceso a servicios básicos.*

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Sistema Estadístico Nacional. Perú Compendio Estadístico 2023.* Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Compendio2023/COMPENDIO2023.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Situación de la Población Peruana: Una mirada hacia los jóvenes.* Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Perú: Evolución de la pobreza monetaria 2014-2023.* Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Situación de la Población Peruana 2024. Una mirada de la diversidad étnica.* Lima.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). Obtenido de Series de Empleo Lima Metropolitana: <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3211214-series-de-empleo-lima-metropolitana>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). Obtenido de Índice de precios: <https://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/price-indexes/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Trimestre móvil: enero-febrero-marzo 2025.* Lima.

Johnson, G. R. (1930). *Peru from the Air.* New York: American Geographical Society.

Jones Lang LaSalle. (2022). *Reporte Retail Centros Comerciales.* Lima.

Jones Lang LaSalle. (2023). *Reporte Retail puerta a calle.* Lima.

Jones Lang LaSalle. (2024). *Informe Retail 2024.* Lima.

Kahatt, S. S. (2014). Lima: cinco siglos de orden y caos. Breve recuento de crecimiento y transformación socio-espacial. *Revista Indexada de Textos Académicos.*

- Lecinski, J. (2014). *Momento cero de la verdad: por qué ahora es más importante que nunca*.
Obtenido de Think with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/estrategias-de-marketing/busqueda/momento-cero-de-la-verdad-por-que-ahora-es-mas-importante-que-nunca/>
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 69-96.
- Ley 31313. (2021). *Ley de desarrollo urbano sostenible*. Congreso de la República del Perú.
- LIMA 2000. (s.f.). *Planos históricos de Lima*. Obtenido de LIMA 2000: <https://lima2000.com/mapas-historicos/>
- Lynch, K. (1960). *The image of the city*. Cambridge: The M.I.T. Press.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2007). *Decreto Supremo N.º 084-2007-EF: Aprueban Reglamento del Decreto Legislativo N° 973 que establece el Régimen Especial*. Lima.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2022). *Mapa de infraestructura de transporte*.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2023). *Documento Técnico: Plan Nacional de Servicios e Infraestructura*. Lima.
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2021). *RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 029-2021-VIVIENDA. MODIFICACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA G.040, DEFINICIONES DEL REGLAMENTO NACIONAL DE EDIFICACIONES*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2021). *RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 188-2021-VIVIENDA. Norma Técnica A.020 Vivienda del Reglamento Nacional de Edificaciones*. Lima: Diario Oficial El Peruano.
- Municipalidad de Jesús María. (2013). *Plan de desarrollo económico local de Jesús María 2013-2025*.
- Municipalidad Distrital de Jesús María. (2015). *Ordenanza N°466-MDJM*. Lima.

- Municipalidad Distrital de Jesús María. (2022). *Plan de Desarrollo Local Concertado*. Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2007). *ORDENANZA N° 1017*. Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2023). *Plan de Desarrollo Concertado de Lima Metropolitana 2023-2025*. Lima.
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (08 de Octubre de 2020). *Acuerdo de Concejo N° 307*. Lima.
- Narváez, J. J. (2014). Sistemas de irrigación y señoríos indígenas en el valle bajo del Rímac durante el siglo XVI. *Boletín del Instituto Riva-Agüero*.
- Orrego, J. L. (23 de Mayo de 2009). *Historia del Perú prehispánico (una síntesis)*. Obtenido de Blog de Juan Luis Orrego Penagos: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2009/05/23/historia-del-peru-prehispanico-una-sintesis/>
- Orrego, J. L. (01 de Febrero de 2010). *El distrito de Jesús María*. Obtenido de Blog de Juan Luis Orrego Penagos: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2010/02/01/el-distrito-de-jesus-maria/>
- Panduro, J., & Araujo, A. (2020). *Revalorización del Mercado San José como espacio público*.
- Panfichi, A. (2012). *La Urbanización de Lima, 1535-1900*. Obtenido de Blog Pucp: blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/38/2012/01/urbanizacion_temprana_de_lima.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *El reto de la igualdad. Una lectura de las dinámicas territoriales en el Perú*. Lima.
- Quispe, M. (2022). Tendencias demográficas del Perú: Proyecciones al 2050. *Desafíos: Economía y Empresa*, 67-82.

- Rosa, M. L. (2014). *Las transformaciones de los espacios públicos ocurridas dentro de los contextos del neoliberalismo y la inseguridad ciudadana: caso del distrito de Jesús María*.
- Salas, C. (2022). *Centro de atención residencial para niños en estado de abandono*.
- Salazar, E. (Febrero de 2025). Obtenido de El mercado inmobiliario de Lima Metropolitana creció un 30% en 2024 impulsado por la Vivienda de interés social, anuncia ASEI: <https://www.infobae.com/peru/2025/02/04/el-mercado-inmobiliario-de-lima-metropolitana-crecio-un-30-en-2024-impulsado-por-la-vivienda-de-interes-social-anuncia-asei/>
- San Cristóbal, A. (2022). *Pontificium Consilium de Cultura*. Obtenido de URBANISMO EN EL PERÚ VIRREINAL (I): [dial.org/diccionario/index.php?title=URBANISMO_EN_EL_PER%C3%9A_VIRREINAL_\(I\)](http://dial.org/diccionario/index.php?title=URBANISMO_EN_EL_PER%C3%9A_VIRREINAL_(I))
- Scaletti, A. (2020). Lima: La indígena, la virreinal, la moderna. Muy breve historia urbana de la Ciudad de Los Reyes. *CONSENSUS*.
- Strategyzer. (2025). *The Business Model Canvas*. Obtenido de <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
- Strategyzer. (2025). *The Value Proposition Canvas*. Obtenido de Strategyzer: <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2025). *Legislación Tributaria*. Obtenido de SUNAT: <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/>
- Superintendencia Nacional de Migraciones. (2023). *Características sociodemográficas de la migración venezolana en el Perú*. Lima.
- TINSA. (2024). *Informe de coyuntura inmobiliaria. 1º Trimestre de 2024 - Lima Metropolitana y Callao*. Lima.

- United Nations Development Programme. (2023). *Human Development Reports*. Obtenido de <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
- Vega-Centeno, P., Dammert, M., Moschella, P., Vilela, M., Bensús, V., Fernández de Córdova, G., & Pereyra, O. (2019). *Las centralidades de Lima Metropolitana en el siglo XXI: una aproximación empírica*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Verhoef, P., Kannan, P., & Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 174-181.
- Villar, P. (1935). *Culturas Pre-hispánicas del Departamento de Lima*. Lima.

